

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ECOSISTEMAS
EMPRESARIALES (SERVICIOS DE ASESORÍAS) PERIODO 2010**

ÁNGELA MARÍA ACOSTA CALDERÓN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ECOSISTEMAS
EMPRESARIALES (SERVICIOS DE ASESORÍAS) PERIODO 2010**

ÁNGELA MARÍA ACOSTA CALDERÓN

**Pasantía institucional para optar al título de Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Director
JAIRO QUESADA MÉNDEZ
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Mercadeo y Negocios Internacionales.

Jairo Quesada Méndez

Director

Beatriz Olmedo

Jurado

Orietha Eva Rodríguez

Jurado

Santiago de Cali, 01 de diciembre del 2009.

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	20
RESUMEN EJECUTIVO	24
INTRODUCCIÓN	32
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	34
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	37
1.3 SISTEMATIZACIÓN	37
1.4 OBJETIVOS	37
1.4.1 Objetivo general	37
1.4.2 Objetivos específicos	37
1.5 JUSTIFICACIÓN	38
2. MARCOS DE REFERENCIA	40
2.1 MARCO TEÓRICO	40
2.2 MARCO CONTEXTUAL	45
3. METODOLOGÍA	48
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	50
3.2 PROCEDIMIENTO	50

4. INFORMACIÓN BÁSICA DE MERCADOTECNIA	51
4.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA, DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS SERVICIOS	51
4.1.1 Metas y objetivos corporativos	51
4.1.1.1 Historia general de la compañía y del servicio	59
4.2 ESTUDIO DEL MERCADO META DE EMPRESAS DE SERVICIOS QUE VENDEN A OTRAS EMPRESAS	66
4.2.1 Segmentación del mercado meta	66
4.2.2 Otros métodos de segmentación	67
4.3 ANÁLISIS DE VENTAS	71
4.3.1 Datos sobre ventas	71
4.3.2 Ventas por marca o departamento	78
4.3.3 Participación en el mercado	80
4.3.4 Estacionalidad de las ventas	81
4.3.5 Ventas por territorio geográfico – segmentos del mercado meta	82
4.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO	82
4.4.1 Conocimiento del servicio	82
4.4.1.1 Atributos del servicio	82
4.5 ÍNDICES HÁBITOS DE COMPRA	87
4.5.1 Índices de compra de la categoría del servicio y servicio de la compañía por mercados geográficos	87
4.5.2 Lealtad de marca	87
4.5.3 Hábitos de compra	88
4.6 DISTRIBUCIÓN	90

4.6.1 Distribución geográfica	90
4.6.2 Empresas de Servicios	91
4.7 FIJACIÓN DE PRECIOS	93
4.7.1 Precio del servicio	93
4.7.2 Elasticidad de precios	94
4.8 BOSQUEJO HISTÓRICO DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑÍA VS LA COMPETENCIA	95
4.8.1 Participación en el mercado/ventas	95
4.8.2 Mercado meta	97
4.8.3 Objetivos y estrategias de mercadotecnia	98
4.8.4 Posicionamiento	98
4.8.5 Fuerzas y debilidades del servicio	99
4.8.6 Fijación de precios	100
4.8.7 Distribución / cobertura del mercado	100
4.8.8 Venta personal	101
4.8.9 Promoción	102
4.8.10 Mensaje publicitario	103
4.8.11 Estrategia y gastos de medio	103
4.8.12 Políticas de servicios al cliente	104
4.8.13 Merchandising	104
4.8.14 Publicidad no pagada	105
4.8.15 Pruebas/investigación y desarrollo de mercadotecnia	105
4.8.16 Resumen de fuerzas y debilidades	105
4.9 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	109

4.9.1 Cómo estimar la demanda del servicio:	109
5. MATRIZ DOFA	112
6. PLAN DE MERCADOTECNIA	118
6.1 FACTORES CUANTITATIVOS	118
6.1.1 Ventas de Ecosistemas Empresariales	118
6.1.2 Ventas totales anuales en Cali del sector de asesorías empresariales y en materia de gestión año 2009	119
6.1.3 Participación de Ecosistemas Empresariales en la categoría	119
6.1.4 Ventas anuales presupuestadas para la empresa y la categoría para el año 2010	120
6.1.4.1 La compañía Vs. Las ventas de la categoría	120
6.1.4.2 Tendencias de participación en el mercado	121
6.1.5 Proyecciones año 2010	121
6.1.5.1 Tamaño y tendencias del mercado meta	122
6.1.5.2 Condiciones de presupuesto, utilidad y precio	125
6.2 FACTORES CUALITATIVOS	125
6.2.1 Consideraciones de tipo económico	125
6.2.2 Competencia	127
6.2.3 Ciclo de vida del servicio	130
6.3 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS DE LA EMPRESA	131
6.3.1 Misión y personalidad de la organización	132
6.3.2 Expectativas del plan de mercadotecnia	135
7. DEFINICIÓN DEL MERCADO META	137

8. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	140
8.1 OBJETIVO 1	140
8.1.1 Estrategia	140
8.2 OBJETIVO 2	140
8.2.1 Estrategia	140
8.3 OBJETIVO 3	141
8.3.1 Estrategia	141
8.4 OBJETIVO 4	141
8.4.1 Estrategia	141
9. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	142
9.1 OBJETIVO 1	142
9.1.1 Estrategia	142
9.2 OBJETIVO 2	144
9.2.1 Estrategia	144
9.3 OBJETIVO 3	146
9.3.1 Estrategia	146
9.4 OBJETIVO 4	147
9.4.1 Estrategia	148
10. PLAN DE ACCIÓN	154
11. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN	155

11.1 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA I	155
11.1.1 Justificación	155
11.1.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia I	156
11.2 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA II	157
11.2.1 Justificación	157
11.2.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia II	160
11.3 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA III	161
11.3.1 Justificación	161
11.3.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia III	162
11.4 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA IV	163
11.4.1 Justificación	163
11.4.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia IV	164
12. CALENDARIO DE MERCADOTECNIA	166
13. EVALUACIÓN	167
14. INDICADORES DE GESTIÓN	168
14.1 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA I	168
14.2 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA II	168
14.3 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA III	169
14.4 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA IV	169

15. CONCLUSIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS	179

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Resumen del presupuesto y la recuperación de inversión para las cuatro estrategias	29
Cuadro 2. Comparativo de ventas proyectadas año 2010 con y sin plan de mercadeo	30
Cuadro 3. Utilidad obtenida Ecosistemas Empresariales. (Año 2004 a 2009)	34
Cuadro 4. Cuadro comparativo de ingresos años 2004 a junio de 2009.	36
Cuadro 5. Presupuesto de Ventas año 2009	53
Cuadro 6. Márgenes de utilidad y aportaciones de cada servicio año 2009	54
Cuadro 7. Presupuesto de ventas año 2010	55
Cuadro 8. Márgenes de utilidad y aportaciones de cada servicio. Año 2010	56
Cuadro 9. Comparativo de las aportaciones de los servicios de la empresa año 2009 Vs año 2010 proyectado	57
Cuadro 10. Aportaciones de los servicios a la utilidad de la empresa año 2008	58
Cuadro 11. Total de número de empresas divididas por sector en Cali	65
Cuadro 12. Volumen de ventas promedio por cliente	67
Cuadro 13. Tamaño de los clientes	68
Cuadro 14. Comparativo de ingresos año 2004-2008 y a noviembre de 2009	74
Cuadro 15. Utilidades de la empresa años anteriores	75

Cuadro 16. Total de unidades económicas de servicio por estado actual de la unidad económica según el CIIU	75
Cuadro 17. Total de unidades económicas de servicio por balance de la actividad económica del año 2003 a 2006	76
Cuadro 18. Tendencias de ventas anuales por cada servicio a los últimos 5 años	78
Cuadro 19. Participación de las ventas totales de la compañía en el mercado año 2004-2008	80
Cuadro 20. Matriz de atributos del servicio	84
Cuadro 21. Servicios que ofrece la competencia de Ecosistemas Empresariales	99
Cuadro 22. Ventas de la empresa en el año 2008	102
Cuadro 23. Marketing mix de la empresa y la competencia	107
Cuadro 24. Mercado Meta	111
Cuadro 25. Matriz de evaluación externa E.F.E.	112
Cuadro 26. Matriz de evaluación interna E.F.I.	113
Cuadro 27. Matriz DOFA	115
Cuadro 28. Ventas años 2007 - 2008 y 2009 proyectadas de Ecosistemas Empresariales	118
Cuadro 29. Porcentaje de las ventas de la empresa proyectadas Vs las ventas reales año 2009	118
Cuadro 30. Ventas totales anuales en Cali del sector de asesorías empresariales y en materia de gestión año 2009	119
Cuadro 31. Participación de Ecosistemas Empresariales en el año 2009	119
Cuadro 32. Ventas anuales presupuestadas para la empresa y la categoría de asesorías empresariales y en materia de gestión para el año 2010 en Cali. Cifras en millones de pesos	120
Cuadro 33. Ventas de la compañía Vs. Ventas de la categoría	120

Cuadro 34. Participación de la empresa frente a la categoría años 2004-2008	121
Cuadro 35. Ventas anuales en pesos presupuestadas para la compañía y la categoría para el año 2010	121
Cuadro 36. Número de empresas segmentadas por tamaño en Cali	122
Cuadro 37. Proyecciones de ventas año 2010	133
Cuadro 38. Objetivos de ventas de la empresa para el año 2010	134
Cuadro 39. Comparativo de ventas año 2009 y 2010	134
Cuadro 40. Definición del mercado meta	138
Cuadro 41. Cronograma de visitas empresariales año 2010	143
Cuadro 42. Mensaje publicitario	150
Cuadro 43. Mensajes para las campañas publicitarias	151
Cuadro 44. Distribución de la pauta Campaña I (enero - febrero de 2010)	152
Cuadro 45. Distribución de la pauta Campaña II (julio - agosto de 2010)	152
Cuadro 46. Distribución de la pauta Campaña III (noviembre- diciembre de 2010)	153
Cuadro 47. Plan de acción	154
Cuadro 48. Presupuesto estrategia I	156
Cuadro 49. Análisis de recuperación de inversión para la estrategia I	156
Cuadro 50. Beneficio de la retención de clientes	156
Cuadro 51. Costos fijos anuales para el empleado	158
Cuadro 52. Presupuesto anual estrategia II	158
Cuadro 53. Costos variables anuales para el empleado	159
Cuadro 54. Presupuesto de costos variables anuales	159
Cuadro 55. Análisis de recuperación para la estrategia II	160

Cuadro 56. Presupuesto para la estrategia III	162
Cuadro 57. Resumen de costos para la estrategia III	163
Cuadro 58. Recuperación de la inversión estrategia III y IV	163
Cuadro 59. Costo estrategia de mercadotecnia IV	164
Cuadro 60. Resumen del presupuesto y la recuperación de inversión para las cuatro estrategias	165
Cuadro 61. Calendario de mercadotecnia	166
Cuadro 62. Servicio al cliente Ecosistemas Empresariales S.C.S.	188
Cuadro 63. Precio Ecosistemas Empresariales S.C.S.	189
Cuadro 64. Talento Humano (experiencia) Ecosistemas Empresariales S.C.S.	190
Cuadro 65. Servicio posventa Ecosistemas Empresariales S.C.S.	191
Cuadro 66. Servicio integral Ecosistemas Empresariales S.C.S.	192
Cuadro 67. Nivel Tecnológico Ecosistemas Empresariales S.C.S.	193
Cuadro 68. Variedad de servicios Ecosistemas Empresariales S.C.S.	194
Cuadro 69. Servicio al cliente Cabrera & Asociados S.A.	197
Cuadro 70. Precio Cabrera & Asociados S.A.	198
Cuadro 71. Talento Humano (experiencia) Cabrera & Asociados S.A.	199
Cuadro 72. Servicio posventa Cabrera & Asociados S.A.	200
Cuadro 73. Nivel Tecnológico Cabrera & Asociados S.A.	201
Cuadro 74. Variedad de servicios Cabrera & Asociados S.A.	202
Cuadro 75. Servicio integral Cabrera & Asociados S.A.	203
Cuadro 76. Servicio al cliente Outsourcing Empresariales Ltda.	206
Cuadro 77. Precio Outsourcing Empresariales Ltda.	207

Cuadro 78. Talento Humano (experiencia) Outsourcing Empresariales Ltda.	208
Cuadro 79. Servicio posventa Outsourcing Empresariales Ltda.	209
Cuadro 80. Nivel Tecnológico Outsourcing Empresariales Ltda.	210
Cuadro 81. Variedad de servicios	211
Cuadro 82. Servicio integral Outsourcing Empresariales Ltda.	212

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional de Ecosistemas Empresariales	25
Figura 2. Estructura organizacional de Ecosistemas Empresariales	61
Figura 3. Matriz I.E (combinación de factores internos y externos de la empresa)	114
Figura 4. Valores corporativos	136

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Utilidad neta de Ecosistemas Empresariales	34
Gráfico 2. Participación de mercado	95
Gráfico 3. Inversión extranjera directa en el Valle del Cauca	124
Gráfico 4. Inflación total en Colombia octubre de 2007-2009	127
Gráfico 5. Ciclo de vida del servicio	131
Gráfico 6. Servicio al cliente Ecosistemas Empresariales S.C.S.	188
Gráfico 7. Precio Ecosistemas Empresariales S.C.S.	189
Gráfico 8. Talento Humano (experiencia) Ecosistemas Empresariales S.C.S.	190
Gráfico 9. Servicio posventa Ecosistemas Empresariales S.C.S.	191
Gráfico 10. Servicio integral Ecosistemas Empresariales S.C.S.	192
Gráfico 11. Nivel Tecnológico Ecosistemas Empresariales S.C.S.	193
Gráfico 12. Variedad de servicios Ecosistemas Empresariales S.C.S.	194
Gráfico 13. Servicio al cliente Cabrera & Asociados S.A.	197
Gráfico 14. Precio Cabrera & Asociados S.A.	198
Gráfico 15. Talento Humano (experiencia) Cabrera & Asociados S.A.	199
Gráfico 16. Servicio posventa Cabrera & Asociados S.A.	200
Gráfico 17. Nivel Tecnológico Cabrera & Asociados S.A.	201
Gráfico 18. Variedad de servicios Cabrera & Asociados S.A.	202
Gráfico 19. Servicio integral Cabrera & Asociados S.A.	203

Gráfico 20. Servicio al cliente Outsourcing Empresariales Ltda.	206
Gráfico 21. Precio Outsourcing Empresariales Ltda.	207
Gráfico 22. Talento Humano (experiencia) Outsourcing Empresariales Ltda.	208
Gráfico 23. Servicio posventa Outsourcing Empresariales Ltda.	209
Gráfico 24. Nivel Tecnológico Outsourcing Empresariales Ltda.	210
Gráfico 25. Variedad de servicios Outsourcing Empresariales Ltda.	211
Gráfico 26. Servicio integral Outsourcing Empresariales Ltda.	212

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de entrevista principal	179
Anexo B. Formato de entrevista de control y monitoreo	181
Anexo C. Importancia de la Salud Ocupacional en las empresas	183
Anexo D. Base de datos de clientes de Outsourcing Empresarial LTDA., dada por la misma empresa	184
Anexo E. Base de datos de clientes de Cabrera y Asociados S.A., dada por la misma empresa	185
Anexo F. Formato encuesta de atributos del servicio a Ecosistemas Empresariales S.C.S.	186
Anexo G. Tabulación y Graficas de la encuesta realizada a Ecosistemas Empresariales S.C.S.	188
Anexo H. Formato encuesta de atributos del servicio a Cabrera y Asociados S.A.	195
Anexo I. Tabulación y Graficas de la encuesta realizada a Cabrera y Asociados S.A.	197
Anexo J. Formato encuesta de atributos del servicio a Outsourcing Empresarial LTDA.	204
Anexo K. Tabulación y Graficas encuesta realizada a Outsourcing Empresariales Ltda.	206
Anexo L. Competencia de Ecosistemas Empresariales en Cali	213
Anexo M. Planeación científica de Mercadotecnia	216

GLOSARIO

ANÁLISIS DE COMPETIDORES: proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, patrones de reacción y seleccionar a los competidores que se atacaran o servirán.

ANÁLISIS DEL NEGOCIO: reseña de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

ANÁLISIS DOFA: evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

AMBIENTE DE LA INFORMACIÓN COMERCIAL: en contraste con el ambiente de la información social, todas las comunicaciones dirigidas al público por las organizaciones e individuos que intervienen en el marketing.

AMBIENTE ECONÓMICO: conjunto de factores (entre ellos el ciclo económico, la inflación y las tasas de interés) que influyen en las actividades de marketing de una organización.

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: estudio pormenorizado de la participación de una compañía en el mercado en cifras totales y también por línea de producto y por segmento.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE MERCADO: método de pronóstico de ventas que supone que la demanda futura de un producto o servicio se relaciona con el comportamiento de ciertos factores de mercado y por lo mismo, requiere determinar cuáles son esos factores y medir luego sus relaciones con la actividad de venta.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO: los cuatro factores (intangible, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad) que diferencian a los servicios de los bienes.

CLIENTE: individuo u organización que toma una decisión de compra
COMUNICACIÓN DE MARKETING INTEGRADO: estrategia en la cual cada componente de la mezcla de promoción es cuidadosamente coordinado.

COMPETENCIA: para una empresa, es cualquier otra organización que ofrece productos similares o sustitutivos en los mismos mercados.

DEMANDA: deseos humanos respaldados por el poder de compra.

DEMANDA TOTAL DEL MERCADO: volumen total de un producto o servicio que sería comprado por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica definida, en un periodo definido, en un entorno de marketing definido, con un nivel y mezcla definidos de esfuerzo de marketing.

DEMOGRAFÍA: el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

DESARROLLO DEL MERCADO: estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales e la empresa.

DETERMINACIÓN DE MERCADO META: proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que se ingresara.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO: estrategia en virtud de la cual una compañía utiliza la promoción para distinguir sus productos de las marcas que la competencia ofrece al mismo mercado agregado.

ESTRATEGIA: plan general de acción en virtud del cual una organización busca cumplir con sus objetivos planteados.

ESTRATEGIA DE MARKETING: la lógica de marketing con la que la unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de marketing.

ESTRATEGIA DE MARKETING COMPETITIVA: posicionar firmemente a la compañía frente a los competidores y le confieren la ventaja estratégica competitiva más sólida posible.

IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING: proceso que convierte las estrategias y planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

INVESTIGACIÓN DE MARKETING: desarrollo, interpretación y comunicación de información orientada para ser usada en el proceso estratégico del marketing de una empresa.

MACRO ENTORNO: fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas-entorno demográfico; factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.

MERCHANDISING: es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta.

MEZCLA PROMOCIONAL: es la combinación de las técnicas promocionales que una empresa usa para comunicar información sobre sus productos. Está formada por el uso de; publicidad, promociones de venta, relaciones públicas, venta personal, telemarketing.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO: porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

PENETRACIÓN: participación de una empresa o marca en un mercado determinado.

PLAN DE MERCADEO: es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia donde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo

describe el producto (diseño y características), el precio del producto y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

PLANEACIÓN DE MEDIOS: medios se refiere al contexto donde el mensaje publicitario aparece. La planeación de medios tiene como finalidad maximizar la efectividad del mensaje publicitario, poniéndolo dentro de vehículos publicitarios.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO: hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.

PROMOCIÓN: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencer a los consumidores meta de comprarlo.

TÁCTICAS: conjunto de decisiones operativas, necesarias para el éxito de las estrategias de marketing

RESUMEN EJECUTIVO

Ecosistemas Empresariales S.C.S. es una empresa vallecaucana, que nació hace 22 años. Se constituyó el 6 de marzo de 1986, está inscrita en la Cámara de Comercio de Cali, bajo el registro mercantil No. 170662 - 06 y en la Junta Central de Contadores con la tarjeta No. 555, expedida por medio de la Resolución de Inscripción No. 44 del 27 de mayo de 1999.

El objetivo principal de la compañía es, prestar servicio de asesorías en áreas contable, tributaria, financiera, administrativa, de igual manera llevar procesos de digitación de información contable, auditorías en el campo financiero y de sistemas, como también prestar servicios de revisorías fiscales.

Es una organización dedicada a prestar servicios de asesorías los cuales que diseña y desarrolla sistemáticamente, para cubrir las demandas de los sectores público y privado, aportándoles innovaciones y mejoras en la producción o en los servicios que ofrecen.

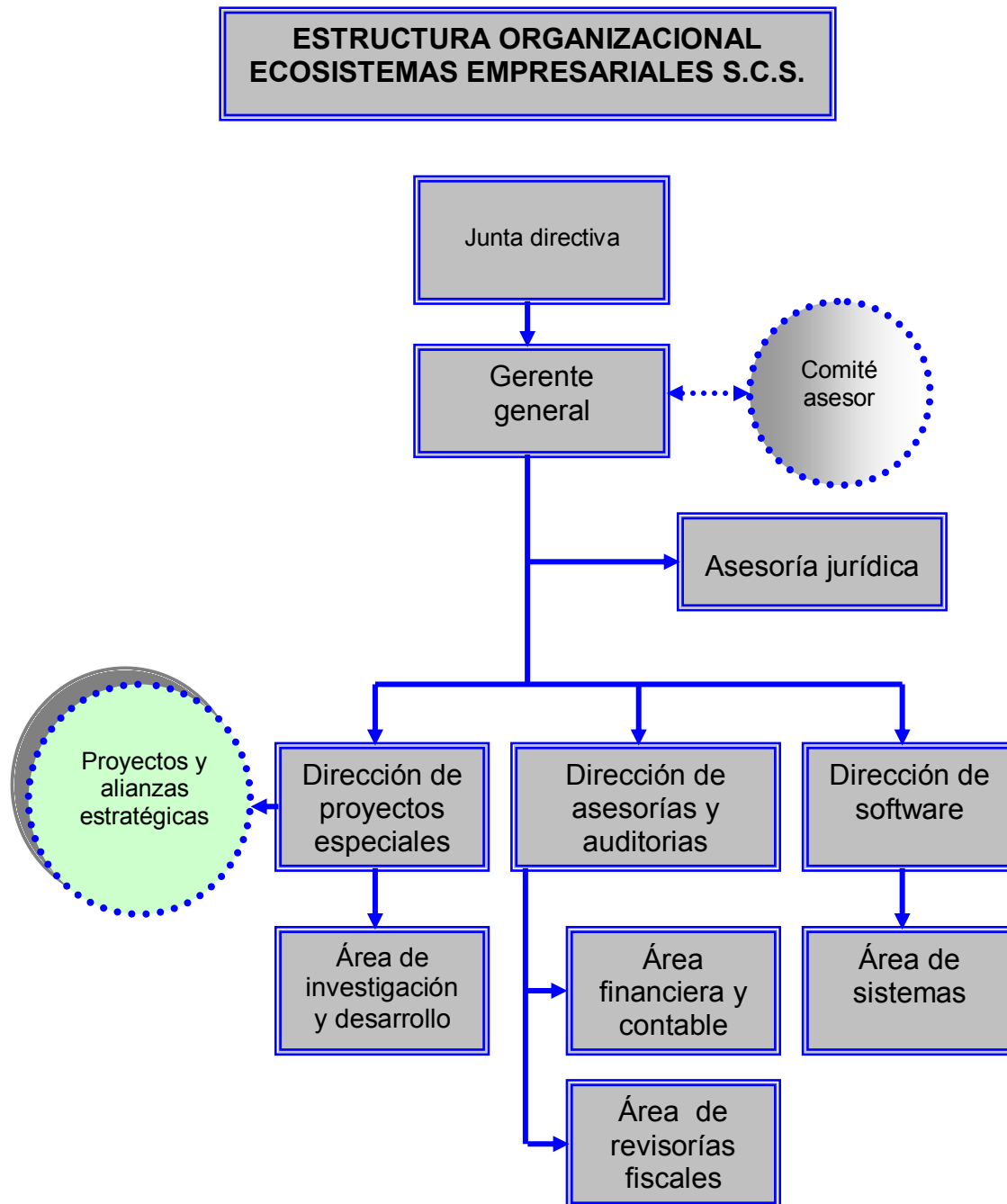
Ecosistemas Empresariales se ha caracterizado por dirigirse a la micro, pequeña y mediana empresa, teniendo organizaciones a las cuales les presta sus servicios desde hace más de quince años, y les ayuda a tener un alto crecimiento económico y a abarcar más mercado.

Esta empresa es una organización integrada por profesionales especializados en diferentes disciplinas, especialmente en las áreas de economía, sistemas, contaduría, derecho, impuestos, administración, desempeño ambiental y control de calidad, de los cuales algunos se encuentran dentro de la empresa y otros son contratados por medio de un outsourcing.

El portafolio de Ecosistemas Empresariales S.C.S es amplio, debido a que brinda servicios profesionales en asesorías, consultorías, créditos, gestión de calidad, outsourcing contable, auditorías y revisorías fiscales.

Se tiene un área en el staf para proyectos específicos a través de contratación de profesionales independientes especializados, para brindar servicios de certificación ISO y montajes de controles internos, la estructura de la organización de Ecosistemas Empresariales es la siguiente:

Figura 1. Estructura organizacional de Ecosistemas Empresariales



Al mes de octubre de 2009 la empresa cuenta con 25 clientes a los cuales les presta su servicio. Hoy en día la empresa posee un sistema de red e intranet con ocho computadores al servicio.

Para llevar a cabo este trabajo, inicialmente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, lo que ayudó a detectar cuales eran las debilidades y fortalezas, permitiendo crear el plan de mercadeo más conveniente para ampliar las potencialidades de la empresa.

Para desarrollar el plan de mercadeo a la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S. se utiliza una investigación de tipo descriptivo, teniendo como factores principales: las características demográficas de la empresa, las formas de conducta y actitudes de los clientes, los comportamientos concretos de las personas que demandan el servicio y comparaciones entre la empresa y su competencia.

Con ayuda de este estudio se va a identificar el potencial de mercado para la empresa, las características demográficas y el comportamiento de los consumidores los cuales demandan los servicios que ofrece la empresa, de igual manera se identificará la estructura de ventas adecuada que le permita a la compañía tener mayores utilidades.

En la metodología a utilizar, se emplean datos secundarios de fuentes internas y externas.

Fuentes internas: Informes de Gerencia y del Área de Contabilidad.

Fuentes externas: la Cámara de Comercio, el DANE, información concreta de la competencia, prensa, revistas relacionadas con el tema de estudio.

Para el exitoso desarrollo del plan de mercadeo se van a seguir los pasos descritos por los autores Roman G. Hiebing, Jr y Scout W. Cooper, en el libro: Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia¹.

Este plan está conformado por dos componentes importantes: en primer lugar, el análisis del negocio, en el cual se plantean secciones secuenciales divididas de la siguiente forma:

¹ HIEBING, Roman G. Jr. y COOPERA, Scott W. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw Hill, 1992. p. 1-2.

- Análisis de la compañía y el producto.
- Análisis del mercado meta.
- Análisis de ventas y de la participación en el mercado.
- Conocimiento y atributos del producto.
- Índices y hábitos de compra.
- Distribución/penetración.
- Fijación de precios.
- Análisis comparativo de la competencia.
- Análisis de la demanda.

Después de analizar esta información, se da el segmento de problemas y oportunidades, que es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo componente, es el plan de mercadotecnia en si, el cual se realiza con la información recopilada y analizada en los antecedentes de mercadotecnia. El plan incluye seis pasos respectivos que se van realizando progresivamente, los cuales son:

- Objetivos de ventas
- Mercado meta
- Objetivos y estrategias de mercadotecnia
- Estrategia de posicionamiento
- Mezcla de mercadotecnia para las herramientas de realización (producto o servicio, marca, empaque, fijación de precios, distribución, venta personal/operaciones, promoción, mensaje publicitario, medios publicitarios, mercadeo, publicidad no pagada),

Por último, una vez preparado completamente el plan de mercadotecnia, debe ser realizado y evaluado.

Después de ejecutar cada uno de los pasos mencionados anteriormente se procede a realizar el presupuesto y calendario del plan de mercadotecnia, para así poder obtener una mejor planeación del tiempo y del dinero que se va a utilizar.

Después de recolectar la información necesaria para el estudio, se procede a realizar una clasificación de ésta, para especificar la información más pertinente, estos datos deben ser analizados e interpretados para elaborar las conclusiones,

las cuales se modelarán en el análisis DOFA; éste servirá como sustento para plantear las estrategias mercadotécnicas.

Teniendo en cuenta datos e información pertinente obtenida por el análisis de la situación interna y externa de la organización, entre los que se tiene el comportamiento errático de las ventas de la empresa: variación del nivel de ventas en los últimos años ha sido la siguiente: año 2005 Vs 2004 fue del -39%, año 2007 Vs 2006 fue del 1% y año 2008 Vs 2007 fue de 50% y 2009 vs. 2008 al mes de junio fue de 10%. Así mismo se observa que la participación anual del servicio principal de Ecosistemas Empresariales (asesorías) ha tenido un comportamiento anormal en los últimos años tendiendo a disminuir; por otro lado la empresa ha perdido clientes potenciales que representan el 20% de las utilidades de la empresa. Todo esto permite identificar el problema que presenta la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S.: no está utilizando un plan de mercadeo como herramienta gerencial para penetrar más mercado, obtener más reconocimiento, mayor crecimiento y por ende más participación en el mercado, debido a esto se está viendo afectada negativamente, obteniendo como respuesta: poco aumento en sus ventas y menores utilidades.

Posteriormente se definen unos objetivos de ventas y de mercadotecnia, planteando a continuación cada una de las estrategias a desarrollar para cada uno de ellos:

Objetivo 1: conservar el 100% de los clientes actuales de la compañía, para el año 2010.

Estrategia: venta personal/estrategia de operación.

Objetivo 2: ampliar la línea de asesorías, aumentando un nuevo servicio para el mes de febrero del año 2010.

Estrategia: Producto. Implementar en el portafolio de servicios una extensión de línea, en este caso para la categoría de asesorías.

Objetivo 3: aumentar el número de clientes en un 25%, en los próximos 12 meses, es decir pasar de 25 a 30 clientes, con el fin de alcanzar las metas presupuestadas para el año 2010.

Estrategia: distribución del producto/penetración o cobertura.

Objetivo 4: diseñar un plan de medios para el año 2010, para dar a conocer la empresa, en segmentos que no están siendo atendidos actualmente.

Estrategia: comunicación. Ejecutar un plan de medios, en el cual se va a definir qué medio publicitario es el apropiado para difundir el mensaje que se quiere transmitir a segmentos de mercado que no están siendo atendidos actualmente, para generar conocimiento de los servicios de la compañía a éstos.

Cuadro 1. Resumen del presupuesto y la recuperación de inversión para las cuatro estrategias

Estrategias	Costo de la estrategia	Nuevos ingresos	Beneficio
Estrategia 1	1.410.000	18.930.000	17.520.000
Se realizaran visitas a los clientes actuales para hacer entrevistas de satisfacción y de Control y monitoreo			
Estrategia 2	46.101.271	57.096.920	10.995.649
Contratar una persona especialista en salud ocupacional, para que brinde este nuevo servicio en la empresa			
Estrategia 3	552.000	30.000.000	23.678.000
Con investigaciones previas se detectaran clientes potenciales para contactarlos y conseguir clientes nuevos			
estrategia 4	5.770.000	0	0
Realizar un plan de comunicación, pautar en la radio con diversas campañas publicitarias			
Totales	53.833.271	106.026.920	52.193.649

Que le permitirá a la organización conocer cuales deben ser sus metas de ventas en el año: el objetivo de ventas que se tiene para el año 2010, que es el de tener un incremento en las ventas de un 56%.

Cuadro 2. Comparativo de ventas proyectadas año 2010 con y sin plan de mercadeo

Ventas año 2009		Ventas 2010	Porcentaje de	Utilidad	No. De clientes	Ventas 2010	Porcentaje de	Utilidad	No. De clientes
servicios		sin plan de mercadeo	crecimiento	neta anual	nuevos	con plan de mercadeo	crecimiento	neta anual	nuevos
Asesorías	77.580.000	84.990.000				165.606.924			
Revisorías fiscales	62.626.800	65.938.140				62.626.800			
Outsourcing contable	37176000	38.253.600	10%	41.649.312	2	37.176.000	56%	52.066.585	5
Estudios	5.000.000	11.400.000				23.004.000			
Declaraciones de renta	6.923.200	7.664.822				6.923.200			
total anual	189.306.000	208.246.562				295.336.924			

Fuente: ACOSTA, Yaneth y ACOSTA, Marco Tulio. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora y Gerente de la empresa. Cali, junio de 2009. Archivo de computador.

Como último paso se presentan los resultados producidos por el estudio, por medio de un informe, fácil de comprender y en el que se especifican tanto la propuesta (estrategias y tácticas) como los indicadores de gestión creados para analizar el éxito de los resultados del plan de mercadotecnia.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se da en el marco de una empresa vallecaucana con amplia experiencia en el sector en que se desenvuelve; 22 años en el mercado la ubican como una compañía dedicada a prestar servicios de Asesorías y Consultorías: (administrativas, financieras, tributarias, sistemas, fusiones, franquicias, mercadeo), Créditos: (fomento, inversión, leasing, factoring, fiducia, aceptaciones bancarias), Gestión de calidad: (implementación y certificaciones de calidad ISO), Outsourcing contable, Auditorías y Revisorías fiscales: (evaluación de proyectos, autogestión empresarial, administración financiera, valoración de empresas), a micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Cali, con el fin de ayudarlas en la mejora de sus servicios o productos, a ser más rentables y crecer económicamente.

Actualmente esta compañía se encuentra atravesando por diversos problemas, los cuales no le permiten ser del todo competitiva en el mercado, uno de ellos es que hoy en día Ecosistemas Empresariales no está obteniendo la utilidad esperada de las ventas que ésta realiza mes a mes.

La organización ha perdido algunos clientes, debido a la crisis económica por la que atraviesa el país, obteniendo un menor crecimiento, puesto que los clientes son la razón de ser de la compañía y estos con el transcurso de los años han ido disminuyéndose, pues el año pasado (2008) la empresa tenía 31 clientes y hoy en día (2009) tiene 25 clientes.

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de mercadeo a la compañía Ecosistemas Empresariales, con el fin de aumentar sus ventas y por ende sus utilidades para el año 2010.

Partiendo de esta premisa se procede a realizar los análisis pertinentes llegando a diseñar un Plan de Mercadeo Estratégico para Ecosistemas Empresariales S.C.S., cuyo fin principal es aumentar sus ventas y por ende sus utilidades, para el periodo 2009-2010.

Con este plan se pretende utilizar todos los conceptos aprendidos y de igual manera aplicar a una organización existente los conocimientos obtenidos en el transcurso de la carrera. También se busca tener un mejor conocimiento de los diferentes entornos que se puedan presentar alrededor de la empresa y así mismo saber cómo asumir estas circunstancias de manera eficiente y efectiva.

En este plan de mercadeo que se implementa en la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S., se plantean estrategias y objetivos de ventas, por medio de los cuales se busca obtener mejores resultados, como un mayor crecimiento, un mejor posicionamiento en el mercado y mayores ventas, las cuales se van a ver reflejadas en las utilidades de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Ecosistemas Empresariales S.C.S. es una compañía dedicada a prestar servicios de asesorías a pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cali, con el fin de ayudarlas en la mejora de sus servicios, a ser más rentables y crecer económicamente.

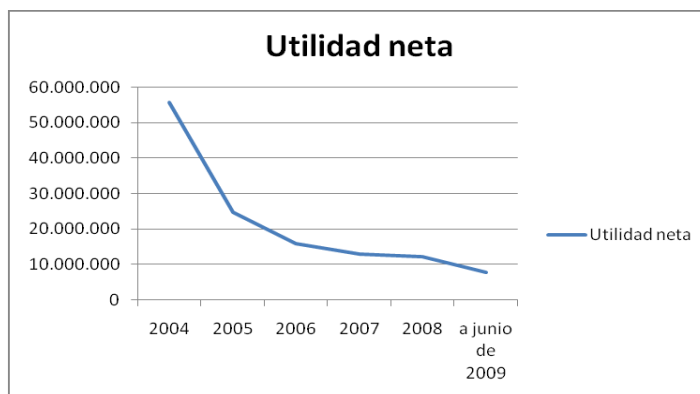
Actualmente esta compañía se encuentra atravesando por diversos problemas, los cuales no le permiten ser del todo competitiva en el mercado, generando que hoy en día Ecosistemas Empresariales no esté obteniendo la utilidad esperada de las ventas que ésta realiza mes a mes.

Cuadro 3. Utilidad obtenida Ecosistemas Empresariales. (Año 2004 a 2009)

AÑOS	UTILIDAD NETA
2004	55.619.000
2005	24.758.000
2006	15.896.753
2007	12.900.370
2008	12.283.673
A junio de 2009	7.766.479

Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES. Área de Contabilidad. Cali, 2009. Archivo computador.

Gráfico 1. Utilidad neta de Ecosistemas Empresariales



La variación del nivel de ventas en los últimos años ha sido la siguiente: año 2005 Vs 2004 fue del -39%, año 2007 Vs 2006 fue del 1% y año 2008 Vs 2007 fue de 50% y 2009 vs. 2008 al mes de junio fue de 10%, mostrándose un leve e irregular crecimiento en las ventas en el transcurso del tiempo. Además la participación anual del servicio principal de Ecosistemas Empresariales (asesorías) ha tenido un comportamiento anormal en los últimos años tendiendo a disminuir. (Ver Cuadro 4).

La organización ha perdido algunos clientes, debido a la economía por la que atraviesa el país obteniendo por ende un menor crecimiento, puesto que los clientes son la razón de ser de la compañía y estos con el transcurso de los años han ido disminuyéndose, ya que el año pasado la empresa tenía 31 clientes a los cuales les prestaba sus servicios y hoy en día tiene 25 clientes.

Comparando el número de clientes actuales frente a años anteriores se observa una disminución de 6 clientes lo que equivale al 4.33%, los cuales son representativos para el nivel de utilidades, puesto que la participación de estos en el total de las utilidades era del 20%. En cuanto a esta situación la empresa prefiere por política, remplazar los clientes retirados por clientes nuevos.

No existe una herramienta operativa gerencial mercadotécnica que ayude a entender los mercados existentes para abordarlos de manera más adecuada, que ayuden a descubrir oportunidades de negocios en ellos y obtener mejores resultados desde el punto de vista de aceptación de los servicios, mayor participación del mercado a partir del conocimiento de este y la competencia.

En conclusión el problema se enfoca en que Ecosistemas Empresariales S.C.S. no está utilizando un plan de mercadeo como herramienta gerencial para penetrar más mercado, obtener más reconocimiento, mayor crecimiento y por ende más participación en el mercado, debido a esto se está viendo afectada negativamente, obteniendo como respuesta: poco aumento en sus ventas y menores utilidades.

(Ver Cuadro 4, página siguiente).

Cuadro 4. Cuadro comparativo de ingresos años 2004 a junio de 2009.

INGRESOS POR SERVICIOS	AÑOS					AÑOS					AÑOS					A JUNIO				
	2004	Participacion Anual	2005	Participacion Anual	VARIACION %	2006	Participacion Anual	2007	Participacion Anual	VARIACION %	2007	Participacion Anual	2008	Participacion Anual	VARIACION %	JUNIO 2008	Participacion Semestral	JUNIO 2009	Participacion Semestral	VARIACION %
Asesorias	135.008.403	75%	79.632.549	73%	-41%	116.348.983	83%	114.617.965	81%	-1%	114.617.965	81%	111.858.521	73%	-2%	42.008.132	63%	61.298.443	84%	46%
Revisoria Fiscal	13.739.997	8%	14.789.730	14%	8%	19.658.910	14%	21.989.999	16%	12%	21.989.999	16%	22.020.000	14%	0,14%	11.124.000	17%	11.256.000	15%	1%
Outsourcing Contable	3.054.600	2%	0	0%	-100%	3.800.000	3%	4.750.000	3%	25%	4.750.000	3%	15.600.000	10%	228%	13.100.000	20%	0	0%	-100%
Declaraciones Fiscales	900.000	1%	0	0%	-100%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0%	0	0%	500.000	1%	0%
Estudios de Factibilidad	26.600.000	15%	14.813.682	14%	-44%	0	0%	0	0%	0	0	0%	3.800.000	2%	0%	0	0%		0%	0%
TOTAL	179.303.000	100%	109.235.961	100%	-39%	139.807.893	100%	141.357.964	100%	1%	141.357.964	100%	153.278.521	100%	8%	66.232.132	100%	73.054.443	100%	10%

Fuente: ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, junio de 2009. Archivo de computador.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debería ser el plan de mercadeo que se debe plantear a Ecosistemas Empresariales S.C.S., para aumentar el nivel de sus ventas?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Qué objetivos de ventas y de mercadeo se plantearían en este plan de mercadeo, para lograr participación en el mercado?
- ¿Qué estrategias mercadotécnicas se plantearían para lograr las metas de los objetivos trazados?
- ¿Qué plan de acción correspondiente, se desarrollaría para la consecución de los objetivos de mercadeo?
- ¿Cuál es la inversión y el análisis de recuperación que se debe realizar para el desarrollo e implementación del plan de mercadeo?
- ¿Qué indicadores de gestión deben plantearse en el plan de mercadotecnia para lograr monitorear los resultados obtenidos de la propuesta?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un Plan de Mercadeo a Ecosistemas Empresariales S.C.S., para el periodo comprendido entre los meses de enero a diciembre del año 2010.

1.4.2 Objetivos específicos

- Recolectar la información necesaria de la empresa y del sector para construir el análisis DOFA.

- Formular los objetivos de ventas y de mercadeo de la empresa para el año 2010.
- Replantear el perfil del mercado meta.
- Plantear estrategias de mercadotecnia para el año 2010.
- Plantear metas alcanzables para poder obtener las ventas y la utilidad esperada.
- Determinar la mezcla de mercadotecnia para generar un plan de acción.
- Realizar un presupuesto, para llevar a cabo las estrategias.
- Diseñar un modelo de evaluación que muestre el resultado de los objetivos planteados.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este plan de mercadeo para la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S., se realiza con el fin de buscar que esta organización obtenga un mayor crecimiento en el mercado y por ende que sus ventas y utilidades crezcan de manera positiva. Con este plan se pretende utilizar todos los conceptos aprendidos y de igual manera aplicar a una organización existente los conocimientos obtenidos en el transcurso de la carrera. También se busca tener un mejor conocimiento de los diferentes entornos que se puedan presentar alrededor de la empresa y así mismo saber cómo asumir estas circunstancias de manera eficiente y efectiva.

De igual forma, desarrollar estrategias competitivas para enfrentar a los posibles y actuales competidores que pueda tener la organización, ayudando de esta forma al crecimiento y posicionamiento de la compañía, brindándole diferentes soluciones factibles para los diversos problemas que esta pueda tener.

Con este plan de mercadeo que se implementa en la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S., se plantean estrategias y objetivos de ventas, por medio de los cuales se busca obtener mejores resultados, como un mayor crecimiento, un mejor posicionamiento en el mercado y mayores ventas, las cuales se van a ver reflejadas en las utilidades de la empresa.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del Plan de Mercadeo, para la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S., se implementó una revisión bibliográfica pertinente, de la cual se tomaron tres libros importantes para el buen desarrollo del plan de mercadeo, los cuales son: **Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia** de los autores Roman G. Hiebing, Jr y Scout W. Cooper; **La guía definitiva del plan de marketing** del autor Ángela Hatton y **Marketing** por Philip Kotler y Gary Armstrong, en los que los autores plantean diferentes modalidades para realizar un plan de mercadeo.

Haciendo énfasis en el primer libro: **Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia**, los autores de este ofrecen un método muy completo de cómo preparar un plan de mercadotecnia, ya que se enfocan desde la descripción de la información fundamental que se necesita, su análisis, la redacción de los aspectos específicos del plan, hasta llegar a la evaluación de los resultados².

Como primera medida en este libro se plantea el significado de plan de mercadotecnia, el cual es más fácil de definir si se dividen sus palabras, comenzando por mercadotecnia que es el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos y en satisfacerlos de mejor manera que la competencia. Esta se ve complementada con el plan, el cual es la estructura organizada para guiar este proceso. La planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y que se realiza paso a paso. Al emplear este método disciplinado se debe seguir un modelo lógico el cual permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas planteadas y emplear decisiones. Por medio de este método, la empresa a la cual se le está implementando se va a ver afectada positivamente, ya que con la ayuda de este la compañía va a obtener mayores probabilidades de éxito en su producto o servicio, puesto que el plan de mercadotecnia se fundamenta en los datos y es totalmente planeado e íntegro.

El plan de mercadotecnia mencionado por los actores de este libro, tiene dos componentes principales de los cuales el primero se enfoca en evaluar y analizar el negocio. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de la organización dividida en las siguientes secciones:

² HIEBING, Roman G. Jr. y COOPER, Scott W. Óp. cit., p. 1-2.

- Análisis de la compañía y el producto
- Análisis del mercado meta
- Análisis de ventas y de la participación en el mercado
- Conocimiento y atributos del producto
- Índices y hábitos de compra
- Distribución/penetración
- Fijación de precios
- Análisis comparativo de la competencia
- Análisis de la demanda

Después de analizar esta información se da el segmento de problemas y oportunidades que es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo componente es el plan de mercadotecnia en sí, el cual se realiza con la información recopilada y analizada en los antecedentes de mercadotecnia. El plan incluye seis pasos respectivos que se van realizando progresivamente, los cuales son:

- Objetivos de ventas.
- Mercado meta.
- Objetivos y estrategias de mercadotecnia.
- Estrategia de posicionamiento.
- Mezcla de mercadotecnia para las herramientas de realización (producto o servicio, marca, empaque, fijación de precios, distribución, venta personal/operaciones, promoción, mensaje publicitario, medios publicitarios, mercadeo, publicidad no pagada.)

Después de ejecutar cada uno de los pasos mencionados anteriormente, se procede a realizar el presupuesto y calendario del plan de mercadotecnia, para así poder obtener una mejor planeación del tiempo y del dinero que se va a utilizar.

Por último una vez preparado completamente el plan de mercadotecnia, debe ser realizado y evaluado

El segundo libro es **La guía definitiva del plan de marketing**, en el que el autor Ángela Hatton, plantea siete pasos para realizar el plan de marketing³, iniciando con:

El análisis funcional, en el que se identifican los puntos fuertes y débiles de cada área funcional de la empresa, este análisis siempre debe ser detallado y siempre que sea posible, cuantificado. De igual manera se debe analizar y evaluar los puntos débiles y fuertes de la actividad de marketing, se deben incluir detalles como:

- Las percepciones de los clientes.
- La posición competitiva de la empresa.
- Fijación de precios.
- La calidad del producto o servicio.

El segundo paso a desarrollar es la realización del análisis de situación: el cual se trata literalmente de una compilación de la información recopilada en los análisis funcionales y se proporciona una evaluación de los puntos débiles y fuertes de la empresa como:

- Los factores internos controlables de la posición actual de la compañía.
- Cualidades del equipo directivo.
- La cultura empresarial.
- El valor de los sistemas de información de gestión.

El tercer paso, es el de análisis del entorno: una vez terminado el análisis interno de la empresa, en este paso se procede a identificar las influencias externas de la compañía, con ello se identifican las oportunidades y los peligros futuros para la empresa.

El análisis de la información es el paso cuatro, una vez terminado el análisis de entorno, en este paso se procesa la información para saber si esta tiene valor y se traducen las oportunidades y peligros externos en oportunidades específicas de ventas o de crecimiento de los mercados, además se identifican las amenazas que puedan perjudicar la actividad principal de la empresa, para así aprovechar todas

³ HATTON, Ángela. La guía definitiva del plan de marketing. España: Prentice Hall, 2000. p. 37-48.

las oportunidades posibles y examinar a fondo todos los peligros que se puedan presentar.

El quinto paso que plantea el autor, es el de fijar los objetivos empresariales, en el que se reexamina la misión y la visión empresarial, para fijar objetivos cuantificables y realistas.

El penúltimo paso se basa en como colmar la brecha de la planificación, es decir que en este paso se identifica la estrategia corporativa y se evalúa para asegurar que la estrategia seleccionada ha sido la correcta y la más atractiva para los puntos fuertes de la empresa.

Por último se da el paso siete el cual es el plan de marketing en si. Una vez elegidas las estrategias éstas serán convertidas en planes de marketing, los cuales pueden ser varios y consiste en identificar como deben lograrse los objetivos acordados y cada estrategia empresarial. Este plan comprende tres elementos que son:

- Posicionamiento de marketing.
- Segmentación.
- Objetivos de marketing.

A partir de esto se desarrollan los elementos tácticos del plan y los aspectos específicos del marketing Mix, se fijan presupuestos y se establecen controles para saber si este si a sido efectivo en la empresa.

El tercer libro del que se va a plantear otro método para realizar un plan de mercadeo es **Marketing** de los autores Philip Kotler y Gary Armstrong. En el cual se bosqueja la planeación de marketing, como un proceso en el que se toman decisiones a cerca de las posibles estrategias de mercadeo a aplicar en una empresa, para que esta alcance satisfactoriamente sus objetivos estratégicos generales⁴. En este plan de mercadeo los autores comienzan con un resumen ejecutivo en el que se describen los principales objetivos del plan y le permite a la alta gerencia de la compañía reconocer y entender rápidamente los puntos más relevantes de este.

⁴ KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. México: Prentice Hall, 2001. p. 52-53.

El paso a seguir es presentar un análisis detallado de la situación actual del mercado, incluyendo en este a la empresa, la competencia y la distribución que estas utilizan. Este paso hace relevancia a los siguientes puntos:

- Descripción del mercado y sus principales segmentos, después se identifican las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que afectarían las decisiones de compra de los clientes.
- Una reseña de producto que ilustre las ventas, precios y márgenes brutos de los principales productos o servicios.
- Una reseña de la competencia que identifique los principales competidores y evalúe al mismo tiempo posiciones en el mercado, estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de producto o servicio.
- Una reseña de la distribución en la que se evalúen las tendencias recientes en las ventas y otros acontecimientos en los principales canales de distribución.

El siguiente paso es el tercero, el cual se basa en el análisis de las amenazas y oportunidades que el producto o servicio podría enfrentar, con el cual se van a predecir posibles acontecimientos que pueden ser positivos o negativos y que al mismo tiempo pueden afectar la empresa y por ende sus estrategias.

En el cuarto paso, se expresan los objetivos de marketing que la compañía desea obtener, en este punto se deben analizar los sucesos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente.

Después de realizar el cuarto paso, se plantean las estrategias de marketing, con las cuales la organización espera alcanzar sus objetivos de mercadeo, estas estrategias deben ser específicas. En cuanto a los elementos de la mezcla de mercadeo, estos se deben explicar y aclarar como cada uno responde a las amenazas, oportunidades y puntos claves identificados en las secciones anteriores. En este punto se analizan factores como:

- Las características específicas del mercado meta.
- El posicionamiento

- Los niveles de gastos de marketing

El paso a seguir en este plan de mercado es el plan de acción, en el cual se especifica la forma como se van a implementar las estrategias de marketing dentro de la empresa, es decir cómo estás se van a convertir en procesos específicos que se realizarán físicamente en la compañía, estos procesos contienen preguntas como: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo?

En el séptimo paso, se realiza un presupuesto, en el cual se proyecten las ganancias y los costos esperados. La diferencia son las utilidades proyectadas. Este debe ser aprobado por la alta gerencia de la empresa para así convertirse en la base para la planeación de las operaciones de la compañía.

El último paso planteado por Philip Kotler y Gary Armstrong, es el de la evaluación de los resultados que ha generado el implementar en sí el plan de mercadeo en la empresa, para poder tomar correcciones y alcanzar sus metas.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

El plan de mercadeo se lleva a cabo en la empresa Ecosistemas Empresariales, ubicada en el centro de la ciudad de Cali, con 22 años de experiencia en el mercado, la cual está especializada en brindar servicios de asesorías y consultorías en áreas financieras, contables, administrativas, tributarias, de sistemas, fusiones, franquicias, fiscales, de mercadeo y de gestión de calidad a las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali sean estas privadas o públicas, ayudándolas a tener una mayor rentabilidad y un mejor manejo de sus recursos, ya sean financieros, materiales o humanos.

La economía mundial está atravesando actualmente una crisis, que está afectando a diversos sectores de la economía, tanto en el exterior como en Colombia, según información adquirida por el DANE, la economía decreció 0.5% en el segundo trimestre del 2009 pero ya hay leve reactivación. El DANE el día 24 de septiembre del año en curso (2009), reveló las nuevas cifras sobre el comportamiento del producto interno bruto PIB, las cuales dejan muy claro que la economía colombiana está mal, pero ha comenzado a mejorar. Según el organismo oficial, en el segundo trimestre de este año (abril a junio) el PIB tuvo una caída de 0.5% frente a igual lapso del 2008, este retroceso fue causado por una fuerte caída de la actividad productiva de sectores que son claves para la economía como la industria manufacturera (-10.2%), el comercio (-3.9%) y el agropecuario (-1.8%),

pero también por una baja en el consumo de los hogares (-0.3%), en la inversión privada (-7.3%) y en las exportaciones del país (-5.7%).

Ya la economía en el primer trimestre del 2009 había sufrido un retroceso de 0.4% en relación con el mismo periodo del año pasado, lo que indica según el concepto internacional que la economía del país se encuentra en desaceleración; la recesión económica en el país afecta enérgicamente a Ecosistemas Empresariales, porque el servicio de la compañía está dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas como se había mencionado anteriormente, a las cuales la recesión golpea fuertemente hasta llegar al caso de liquidar o cancelar las asesorías, generando así menos ingresos para Ecosistemas Empresariales y para sus competidores.

Para conocer más a fondo el entorno en el que se desenvuelve Ecosistemas Empresariales, otro factor de suma importancia que se va a estudiar, es la competencia de la empresa, de ésta no se tiene amplia información debido a que el sector de servicios y la categoría de asesorías empresariales, no ha sido motivo de arduo estudio en instituciones como el DANE o la Cámara de comercio de Cali, pero si se conoce que el número de organizaciones que prestan el servicio de asesoramiento empresarial y en materia de gestión es de 186 compañías en la ciudad de Cali, con un promedio de personal ocupado de ocho personas por empresa según fuentes del DANE.

Los principales competidores de Ecosistemas Empresariales son Cabrera y Asociados S.A, BKR Auditores y Consultores Externos S.A., y Outsourcing Empresarial LTDA, las cuales son compañías que ofrecen los mismos servicios que Ecosistemas Empresariales en la ciudad de Cali.

Según información brindada por la competencia, existen compañías competidoras que se encuentran actualmente educando su personal para tener dentro de la compañía ejecutivos altamente capacitados y que sean bilingües para enfrentarse con más facilidad a la globalización de los mercados. (Ver factores cualitativos/competencia)

Ecosistemas Empresariales S.C.S. según el CIIU, pertenece al sector de servicios y se encuentra codificada en el libro con el numero 7414 que corresponde a Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, este código incluye los servicios que presta la empresa, como son: prestación de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a organizaciones, actividades

relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento, eficiencia, control y realización de informes administrativos.

Los activos que tienen las empresas de servicios de asesoramiento empresarial y en materia de gestión en Cali son de \$23.305.000 millones de pesos en la ciudad de Cali y sus ingresos corresponden 4.580.000.000 pesos a 2005, datos obtenidos del censo económico del DANE y de \$5.480.058.915 de pesos a 2008 según la Cámara de comercio de Cali.

Este estudio se inició a principios del mes de septiembre del año 2008, con la preparación del anteproyecto y finalizará en el mes de diciembre del año 2009, para proceder a la sustentación del plan de mercadeo en el mes de febrero del año 2010.

3. METODOLOGÍA

Para desarrollar el plan de mercadeo para la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S. se utiliza una investigación de tipo descriptivo, ya que en este se describen todos y cada uno de los aspectos del problema o situación de mercado, que involucran a la organización, teniendo como factores principales:

- Las características demográficas de la empresa.
- Las formas de conducta y actitudes de los clientes.
- Los comportamientos concretos de las personas que demandan el servicio.
- Comparaciones entre la empresa y su competencia.

por medio de un estudio descriptivo, se identifican características importantes, las cuales ayudan a la toma de decisiones dentro de la organización; la información necesaria se va a recolectar por informes y documentos elaborados que tengan relación con el tema de estudio y el método a utilizar es una combinación entre cualitativo y cuantitativo, debido a que se van a recolectar datos exactos de las ventas e históricos de la compañía como sus utilidades, descripción de los servicios, situación actual del país, situación interna de la empresa, competencia de la compañía, para proceder a elaborar un análisis de mercado, el cual permita realizar una propuesta en la que se plantean estrategias, que ayuden a solucionar el problema identificado.

Para conseguir datos específicos acerca de la percepción que se tiene de Ecosistemas Empresariales S.C.S. y de su competencia, la empresa suministro información pertinente de una encuesta en la que se plantearon preguntas cerradas con única respuesta, realizada en el mes de abril de 2009, a Ecosistemas Empresariales S.C.S., Cabrera y asociados S.A. y Outsourcing Empresariales Ltda. Cuyo resultado fue una matriz que muestra los atributos más importantes de la compañía y su principal competencia. (Ver Cuadro 20).

Para el exitoso desarrollo del plan de mercadeo se van a seguir los pasos descritos por los autores Roman G. Hiebing, Jr y Scout W. Cooper, en el libro: Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia⁵. Este plan está conformado por dos componentes importantes, el primero hace referencia a la Información básica

⁵ HIEBING, Roman G. Jr. y COOPER, Scout W. Óp. cit., p. 1-2.

de mercadotecnia (análisis del negocio), en el cual se plantean secciones secuenciales divididas de la siguiente forma:

- Análisis de la compañía y el producto.
- Análisis del mercado meta.
- Análisis de ventas y de la participación en el mercado.
- Conocimiento y atributos del producto.
- Índices y hábitos de compra.
- Distribución/penetración.
- Fijación de precios.
- Análisis comparativo de la competencia.
- Análisis de la demanda.

Después de analizar esta información, se da el segmento de problemas y oportunidades, que es un resumen de los retos que surgen del análisis del negocio.

El segundo componente, es el plan de mercadotecnia en si, el cual se realiza con la información recopilada y analizada en los antecedentes de mercadotecnia. El plan incluye seis pasos respectivos que se van realizando progresivamente, los cuales son:

- Objetivos de ventas
- Mercado meta
- Objetivos y estrategias de mercadotecnia
- Estrategia de posicionamiento
- Mezcla de mercadotecnia para las herramientas de realización (producto o servicio, marca, empaque, fijación de precios, distribución, venta personal/operaciones, promoción, mensaje publicitario, medios publicitarios, mercadeo, publicidad no pagada),

Después de ejecutar cada uno de los pasos mencionados anteriormente se procede a realizar el presupuesto y calendario del plan de mercadotecnia, para así poder obtener una mejor planeación del tiempo y del dinero que se va a utilizar.

Por último, una vez preparado completamente el plan de mercadotecnia, debe ser realizado y evaluado. (Ver anexo M)

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

En la metodología a utilizar, se emplean datos secundarios de fuentes internas y externas.

Fuentes internas como: Informes de Gerencia y del Departamento de Contabilidad.

Fuentes externas como: la Cámara de Comercio, el DANE, información concreta de la competencia, prensa, revistas relacionadas con el tema de estudio.

3.2 PROCEDIMIENTO

Después de recolectar la información necesaria para el estudio, se procede a realizar una clasificación de ésta, para especificar la información más pertinente, estos datos deben ser analizados e interpretados para elaborar las conclusiones, las cuales se modelarán en el análisis DOFA; éste servirá como sustento para plantear las estrategias mercadotécnicas. Como último paso se deben presentar los resultados producidos por el estudio, por medio de un informe, más conocido como el resumen ejecutivo, el cual debe ser fácil de entender.

4. INFORMACIÓN BÁSICA DE MERCADOTECNIA

4.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA, DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS SERVICIOS

4.1.1 Metas y objetivos corporativos

• **¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo, la misión y los objetivos de la compañía? ¿Existen metas de ventas, objetivos de utilidades y mercadotecnia?** Las metas que tiene trazadas la empresa Ecosistemas Empresariales es fortalecer el servicio de gestión de calidad ISO y la línea de créditos de fomento para la pequeña y mediana empresa, en un corto plazo.

La empresa tiene como meta crear un área de mercadeo, para así fidelizar los clientes, ampliar su cobertura de mercado y mejorar los servicios que esta les ofrece a sus clientes.

A largo plazo Ecosistemas Empresariales piensa crear una revista virtual para que los futuros y actuales clientes puedan capacitarse en el área administrativa.

Misión: servir de apoyo al tejido industrial, comercial, de servicios, al sector público, privado y a entidades sin ánimo de lucro para que alcancen el éxito a través de asesorías, consultorías, auditorías, revisorías, proyectos de inversión, seminarios, capacitación, buscando siempre mejorar la calidad de vida de los socios, inversionistas, RR.HH y por ende de su núcleo social.

Los objetivos de la compañía son:

- Ser una de las empresas más reconocidas a nivel regional para el año 2010 por la calidad y diversidad en los servicios que presta.
- Mantener actualizada la empresa con la mejor tecnología del momento.
- Expandir los servicios a nivel nacional para el año 2013.

- ¿Cuál es el presupuesto de operación para la compañía? ¿Cuáles son los márgenes de utilidad y cuáles son las aportaciones que cada servicio hace a las utilidades?

Las proyecciones que presenta la empresa, sin ligarlas a ninguna estrategia de mercadotecnia son las siguientes:

(Ver Cuadro 5, página siguiente).

Cuadro 5. Presupuesto de Ventas año 2009

PROYECCION DE VENTAS POR CLIENTES AÑO 2009									
EMPRESA	MES	ASESORIAS	REVISORIAS	OURTSORCING CONT.	ESTUDIOS	DECLAR. ANUAL	AÑO	Mar.UN	UN. Antes de imp.
C.I. Printandina S.A	400.000		200.000	200.000		180.000	4.980.000	20%	996.000
Cimentec LTDA	1.050.000		400.000	650.000		585.000	13.185.000	20%	2.637.000
Comercializadora Mercantil Inter. Ma. Isabel	411.000	411.000				0	4.932.000	20%	986.400
Declaraciones Personas naturales	0					4.000.000	4.000.000	20%	800.000
Dinamica Logistica	400.000	400.000				0	4.800.000	20%	960.000
Distribuidora Industrial Godoy	652.000		652.000			0	7.824.000	20%	1.564.800
Gestiones Estrategicas S.A	838.000		438.000	400.000		360.000	10.416.000	20%	2.083.200
Guia Asociados S.A	150.000	150.000				135.000	1.935.000	20%	387.000
Impresos Richard LTDA	1.500.000	1.500.000				0	18.000.000	20%	3.600.000
Ingeconfort LTDA	292.000			292.000		262.800	3.766.800	20%	753.360
Inversiones Rodriguez Arciniegas S.C.S	1.142.000	942.000	200.000			0	13.704.000	20%	2.740.800
Madre Tierra	300.000			300.000		270.000	3.870.000	20%	774.000
Montaval Internacional	1.098.900	580.000	518.900			0	13.186.800	20%	2.637.360
Orozco Sanchez	266.000			266.000		239.400	3.431.400	20%	686.280
Ortho clinic LTDA	403.000	403.000				0	4.836.000	20%	967.200
Ortho-Oral LTDA	500.000	500.000				0	6.000.000	20%	1.200.000
Prod. Industriales CyM	250.000			250.000		225.000	3.225.000	20%	645.000
Productos Ma Isabel LTDA	548.000	548.000					6.576.000	20%	1.315.200
Progreseemos	1.090.000		1.090.000			0	13.080.000	20%	2.616.000
Promometal	440.000			440.000		396.000	5.676.000	20%	1.135.200
Ramos B Ingenieria LTDA	1.171.000	371.000	800.000			0	14.052.000	20%	2.810.400
Simout S.A	1.580.000	660.000	920.000			0	18.960.000	20%	3.792.000
Tamayo Nidia Alicia Guantes Ondustriales	300.000			300.000		270.000	3.870.000	20%	774.000
TOTAL	14.781.900	6.465.000	5.218.900	3.098.000	0	6.923.200	184.306.000		36.861.200
CLIENTES POTENCIALES 2009									
Cimentec LTDA (ISO)		0			5.000.000		5.000.000	20%	1.000.000
TOTAL	0	0	0	0	5.000.000	0	5.000.000		1.000.000
GRAN TOTAL	14.781.900	6.465.000	5.218.900	3.098.000	5.000.000	6.923.200	189.306.000		37.861.200

Fuente: ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, junio de 2009. Archivo de computador.

Cuadro 6. Márgenes de utilidad y aportaciones de cada servicio año 2009

PROYECCION DE VENTAS POR CLIENTES AÑO 2009									
EMPRESA	MES	ASESORIAS	REVISORIAS	OURTSORCING CONT.	ESTUDIOS	DECLAR. ANUAL	AÑO	Marg. U.	U. Antes de imp.
C.I. Printandina S.A	400.000		200.000	200.000		180.000	4.980.000	20%	996.000
Cimentec LTDA	1.050.000		400.000	650.000		585.000	13.185.000	20%	2.637.000
Comercializadora Mercantil Inter. Ma. Isabel	411.000	411.000				0	4.932.000	20%	986.400
Declaraciones Personas naturales	0					4.000.000	4.000.000	20%	800.000
Dinamica Logistica	400.000	400.000				0	4.800.000	20%	960.000
Distribuidora Industrial Godoy	652.000		652.000			0	7.824.000	20%	1.564.800
Gestiones Estrategicas S.A	838.000		438.000	400.000		360.000	10.416.000	20%	2.083.200
Guia Asociados S.A	150.000	150.000				135.000	1.935.000	20%	387.000
Impresos Richard LTDA	1.500.000	1.500.000				0	18.000.000	20%	3.600.000
Ingeconfort LTDA	292.000			292.000		262.800	3.766.800	20%	753.360
Inversiones Rodriguez Arciniegas S.C.S	1.142.000	942.000	200.000			0	13.704.000	20%	2.740.800
Madre Tierra	300.000			300.000		270.000	3.870.000	20%	774.000
Montaval Internacional	1.098.900	580.000	518.900			0	13.186.800	20%	2.637.360
Orozco Sanchez	266.000			266.000		239.400	3.431.400	20%	686.280
Ortho clinic LTDA	403.000	403.000				0	4.836.000	20%	967.200
Ortho-Oral LTDA	500.000	500.000				0	6.000.000	20%	1.200.000
Prod. Industriales CyM	250.000			250.000		225.000	3.225.000	20%	645.000
Productos Ma Isabel LTDA	548.000	548.000					6.576.000	20%	1.315.200
Progresemos	1.090.000		1.090.000			0	13.080.000	20%	2.616.000
Promometal	440.000			440.000		396.000	5.676.000	20%	1.135.200
Ramos B Ingenieria LTDA	1.171.000	371.000	800.000			0	14.052.000	20%	2.810.400
Simout S.A	1.580.000	660.000	920.000			0	18.960.000	20%	3.792.000
Tamayo Nidia Alicia Guantes Ondustriales	300.000			300.000		270.000	3.870.000	20%	774.000
TOTAL	14.781.900	6.465.000	5.218.900	3.098.000	0	6.923.200	184.306.000		36.861.200
CLIENTES POTENCIALES 2009									
Cimentec LTDA (ISO)		0			5.000.000		5.000.000	20%	1.000.000
TOTAL	0	0	0	0	5.000.000	0	5.000.000		1.000.000
GRAN TOTAL	14.781.900	6.465.000	5.218.900	3.098.000	5.000.000	6.923.200	189.306.000		37.861.200
VALOR ANUAL POR SERVICIO	177.382.800	77.580.000	62.626.800	37.176.000	5.000.000	6.923.200	189.306.000		
UTILIDAD POR SERVICIO		15.516.000	12.525.360	7.435.200	1.000.000	1.384.640			

Fuente: ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, junio de 2009. Archivo de computador.

Cuadro 7. Presupuesto de ventas año 2010

PROYECCION DE VENTAS POR CLIENTES AÑO 2010									
	DETALLE DEL SERVICIO MENSUAL								
EMPRESA	MES	ASESORIAS	REVISORIAS	OURTSORCING CONT.	ESTUDIOS	DECLAR. ANUAL	AÑO	Mar.UN	UN. Antes de imp.
Cimentec LTDA	1.155.000		440.000	715.000		707.850	14.567.850	20%	2.913.570
Comercializadora Mercantil Inter. Ma. Isabel	452.100	452.100				0	5.425.200	20%	1.085.040
Declaraciones Personas naturales	0					4.400.000	4.400.000	20%	880.000
Dinamica Logistica	440.000	440.000				0	5.280.000	20%	1.056.000
Distribuidora Industrial Godoy	717.200		717.200			0	8.606.400	20%	1.721.280
Gestiones Estrategicas S.A	921.800		481.800	440.000		396.000	11.457.600	20%	2.291.520
Guia Asociados S.A	165.000	165.000				148.500	2.128.500	20%	425.700
Impresos Richard LTDA	1.650.000	1.650.000				0	19.800.000	20%	3.960.000
Ingeconfort LTDA	321.200			321.200		317.988	4.172.388	20%	834.478
Inversiones Rodriguez Arciniegas S.C.S	1.256.200	1.036.200	220.000			0	15.074.400	20%	3.014.880
Madre Tierra	330.000			330.000		326.700	4.286.700	20%	857.340
Montaval Internacional	1.153.845	609.000	544.845			0	13.846.140	20%	2.769.228
Orozco Sanchez	292.600			292.600		289.674	3.800.874	20%	760.175
Ortho clinic LTDA	443.300	443.300				0	5.319.600	20%	1.063.920
Ortho-Oral LTDA	550.000	550.000				0	6.600.000	20%	1.320.000
Prod. Industriales CyM	275.000			275.000		272.250	3.572.250	20%	714.450
Productos Ma Isabel LTDA	602.800	602.800					7.233.600	20%	1.446.720
Progresemos	1.199.000		1.199.000			0	14.388.000	20%	2.877.600
Promometal	484.000			484.000		479.160	6.287.160	20%	1.257.432
Ramos B Ingenieria LTDA	1.288.100	408.100	880.000			0	15.457.200	20%	3.091.440
Simout S.A	1.738.000	726.000	1.012.000			0	20.856.000	20%	4.171.200
Tamayo Nidia Alicia Guantes Ondustriales	330.000			330.000		326.700	4.286.700	20%	857.340
TOTAL	15.765.145	7.082.500	5.494.845	3.187.800	0	7.664.822	196.846.562		39.369.312
CLIENTES POTENCIALES 2010									
Expoguantes LTDA (ISO)		0			6.500.000		6.500.000	20%	1.300.000
Montaval Internacional LTDA (ISO)		0			4.900.000		4.900.000	20%	980.000
TOTAL	0	0	0	0	11.400.000	0	11.400.000		2.280.000
GRAN TOTAL	15.765.145	7.082.500	5.494.845	3.187.800	11.400.000	7.664.822	208.246.562		41.649.312

Fuente: ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, junio de 2009. Archivo de computador.

Cuadro 8. Márgenes de utilidad y aportaciones de cada servicio. Año 2010

PROYECCION DE VENTAS POR CLIENTES AÑO 2010									
EMPRESA	DETALLE DEL SERVICIO MENSUAL				ESTUDIOS	DECLAR. ANUAL	AÑO	Mar.UN	UN. Antes de imp.
	MES	ASESORIAS	REVISORIAS	OURTSORCING CONT.					
Cimentec LTDA	1.155.000		440.000	715.000		707.850	14.567.850	20%	2.913.570
Comercializadora Mercantil Inter. Ma. Isabel	452.100	452.100				0	5.425.200	20%	1.085.040
Declaraciones Personas naturales	0					4.400.000	4.400.000	20%	880.000
Dinamica Logistica	440.000	440.000				0	5.280.000	20%	1.056.000
Distribuidora Industrial Godoy	717.200		717.200			0	8.606.400	20%	1.721.280
Gestiones Estrategicas S.A	921.800		481.800	440.000		396.000	11.457.600	20%	2.291.520
Guia Asociados S.A	165.000	165.000				148.500	2.128.500	20%	425.700
Impresos Richard LTDA	1.650.000	1.650.000				0	19.800.000	20%	3.960.000
Ingeconfort LTDA	321.200			321.200		317.988	4.172.388	20%	834.478
Inversiones Rodriguez Arciniegas S.C.S	1.256.200	1.036.200	220.000			0	15.074.400	20%	3.014.880
Madre Tierra	330.000			330.000		326.700	4.286.700	20%	857.340
Montaval Internacional	1.153.845	609.000	544.845			0	13.846.140	20%	2.769.228
Orozco Sanchez	292.600			292.600		289.674	3.800.874	20%	760.175
Ortho clinic LTDA	443.300	443.300				0	5.319.600	20%	1.063.920
Ortho-Oral LTDA	550.000	550.000				0	6.600.000	20%	1.320.000
Prod. Industriales CyM	275.000			275.000		272.250	3.572.250	20%	714.450
Productos Ma Isabel LTDA	602.800	602.800					7.233.600	20%	1.446.720
Progresemos	1.199.000		1.199.000			0	14.388.000	20%	2.877.600
Promometal	484.000			484.000		479.160	6.287.160	20%	1.257.432
Ramos B Ingenieria LTDA	1.288.100	408.100	880.000			0	15.457.200	20%	3.091.440
Simout S.A	1.738.000	726.000	1.012.000			0	20.856.000	20%	4.171.200
Tamayo Nidia Alicia Guantes Ondustriales	330.000			330.000		326.700	4.286.700	20%	857.340
TOTAL	15.765.145	7.082.500	5.494.845	3.187.800	0	7.664.822	196.846.562		39.369.312
CLIENTES POTENCIALES 2010									
Expoguantes LTDA (ISO)		0			6.500.000		6.500.000	20%	1.300.000
Montaval Internacional LTDA (ISO)		0			4.900.000		4.900.000	20%	980.000
TOTAL	0	0	0	0	11.400.000	0	11.400.000		2.280.000
GRAN TOTAL	15.765.145	7.082.500	5.494.845	3.187.800	11.400.000	7.664.822	208.246.562		41.649.312

Fuente: ACOSTA, Yaneth y ACOSTA, Marco Tulio. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora y Gerente General de la empresa. Cali, agosto de 2009. Archivo de computador.

Cuadro 9. Comparativo de las aportaciones de los servicios de la empresa año 2009 Vs año 2010 proyectado

Servicios	Aportacion 2009		Aportacion 2010	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Asesorias	6.465.000	77.580.000	7.082.500	84.990.000
Revisorias fiscales	5.218.900	62.626.800	5.494.845	65.938.140
Outsourcing contable	3.098.000	37176000	3.187.800	38.253.600
Estudios		5.000.000		11.400.000
Declaraciones de renta		6.923.200		7.664.822
Total anual		189.306.000		208.246.562

Fuente: ACOSTA, Yaneth y ACOSTA, Marco Tulio. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora y Gerente General de la empresa. Cali, agosto de 2009. Archivo de computador.

Analizando la economía del país, la inflación que tiende a disminuir para el año 2010, el IPC (Índice de precios al consumidor), el cual cerro en el año 2009 en un 2%, y la recesión economía que afecta a los clientes de Ecosistemas Empresariales y por ende a la compañía, el gerente general junto con el sub gerente y la contadora, han proyectado vender para el año 2010 un 10% más sobre las ventas del año 2009.

Con respecto a los proyectos o estudios que se realizan con el área de proyectos, la cual se encarga de hacer estudios específicos como certificaciones ISO, se ha estimado para el 2010 un ingreso por este concepto de 11.400.000 debido a que Ecosistemas Empresariales ha hablado inicialmente con la empresa Expoguantes LTDA. y Montaval Internacional LTDA., para desarrollar en el 2010 el montaje de procesos y procedimientos para lograr la certificación ISO. Estos 11.400.00 no obedecen a una proyección histórica debido a que son contratos con carta de intención para desarrollar en el año 2010, la diferencia proyectada de 7.540.562 de pesos corresponde a un crecimiento de 3.98% con respecto al año anterior, pertenecientes a las asesorías, revisorías fiscales, outsourcing contable y declaraciones de renta, que es el incremento justificado del salario mínimo legal, el cual aumento en un porcentaje del 3,64%. Este porcentaje de crecimiento sobre estos servicios es muy acertado y factible de incrementarles a los clientes actuales.

El salario mínimo mensual de los colombianos para 2010 será de 515.000 pesos (unos 251,9 dólares), lo que significa un aumento del 3,64 por ciento con respecto al año anterior.

La decisión fue adoptada tras una reunión entre el presidente colombiano, Álvaro Uribe, y sus ministros de Protección Social y Hacienda, Diego Palacios y Oscar Iván Zuluaga, respectivamente.

Este nuevo salario mensual será devengado en 2010 por unos 2,5 millones de colombianos. El aumento mensual será de 18.100 pesos, unos 8,8 dólares⁶.

Aclarando de nuevo que estas proyecciones son realizadas por la empresa sin implementación de alguna estrategia de mercadeo y que no son muy ostentosas, por temor a no poder cumplir las metas de ventas trazadas, debido a factores externos como los mencionados.

(Ver definición de los objetivos de ventas de la empresa/factores cualitativos)

En cuanto a los márgenes de utilidad se observa que para cada servicio se va a manejar un margen de utilidad igual, que viene siendo del 20% para ambos años.

Cuadro 10. Aportaciones de los servicios a la utilidad de la empresa año 2008

Servicios	Valor anual	Porcentaje
Asesorías	8.967.081	73%
Revisorías fiscales	1.719.714	14%
Outsourcing contable	1.228.367	10%
Declaraciones fiscales	0	0%
Estudios de factibilidad	368.510	3%
Total utilidad año 2008	12.283.673	100%

Fuente: ACOSTA, Marco Tulio. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Gerente General de la compañía. Cali, noviembre de 2009. Archivo computador.

Se observa en el cuadro anterior que el servicio que más aportación anual hizo a las utilidades de la empresa, para el año 2008, fue el de asesorías, teniendo un porcentaje del 73% de la utilidad total.

⁶ Salario mensual [en línea]. Colombia: Univisión, s.f. [consultado julio de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.univision.com/contentroot/wirefeeds/lat/8111983.shtml>

4.1.1.1 Historia general de la compañía y del servicio

- **¿Cuál es la historia de la compañía? ¿Por qué se fundó, como creció y porque tuvo éxito?** Ecosistemas empresariales es una empresa Valle Caucana, que nació hace 22 años. Se constituyó el 6 de marzo de 1986, está inscrita en la Cámara de Comercio de Cali, bajo el registro mercantil No. 170662 - 06 y en la Junta Central de Contadores con la tarjeta No. 555, expedida por medio de la Resolución de Inscripción No. 44 del 27 de mayo de 1999.

Es una organización dedicada a prestar servicios de asesorías y consultorías en áreas financieras, contables, administrativas, tributarias, de sistemas, fusiones, franquicias, fiscales, de mercadeo y de gestión de calidad que diseña y desarrolla sistemáticamente, para cubrir las demandas de los sectores público y privado, aportándoles a éstos innovaciones y mejoras en la producción o en los servicios que ofrecen.

Antes de crear una sociedad, el negocio se inició con dos empleados, un ingeniero de sistemas llamado Juan Carlos Gallego y un economista llamado Marco Tulio Acosta, egresado de la universidad autónoma de occidente, los cuales compartían una oficina en el centro de la ciudad y se implementó como primer servicio las asesorías contables, mediante la digitación de la información para posteriormente pasar a procesar los informes contables; este servicio se prestaba inicialmente a las empresas del sector de producción; con el paso del tiempo la empresa fue consiguiendo más clientes y creciendo satisfactoriamente, debido a esto el economista le planteó al ingeniero la idea de formar una sociedad, recibiendo como respuesta una negativa a esta propuesta.

Debido a la negativa el señor Marco Tulio Acosta, inició solo la constitución de la empresa, convirtiéndose en el gerente general, teniendo cien mil pesos de capital inicial y consecutivamente pidiendo prestados los equipos en los que él mismo realizaba las contabilidades y al mismo tiempo conseguía los clientes, digitaba y presentaba la información; posteriormente y debido al crecimiento que iba presentando la empresa, contrato una secretaria y alquiló una oficina en una mejor ubicación del centro de la ciudad.

A medida que se iban realizando y entregando los trabajos, la empresa empezó a tener reconocimiento en el mercado y por ende a obtener un mayor número de clientes, lo que generó mayores utilidades e incentivó al gerente. Este inició un magíster en Administración de empresas en la Universidad del Valle, el cual culminó en 1989, experiencia que sirvió para visualizar otros mercados y así lograr

que la organización ampliara su cobertura de servicios en la parte administrativa y financiera.

A medida que iban aumentando los clientes se empezó a seleccionar más empleados en este caso una auxiliar contable para que ayudara al gerente a digitar las contabilidades.

En 1990 se compró el primer computador de la empresa un IBM con sistema de UBS, en ese entonces costó aproximadamente 5.000.000 de pesos, costo que tuvo que asumir la compañía para poder brindarles mayor comodidad a los clientes actuales y potenciales.

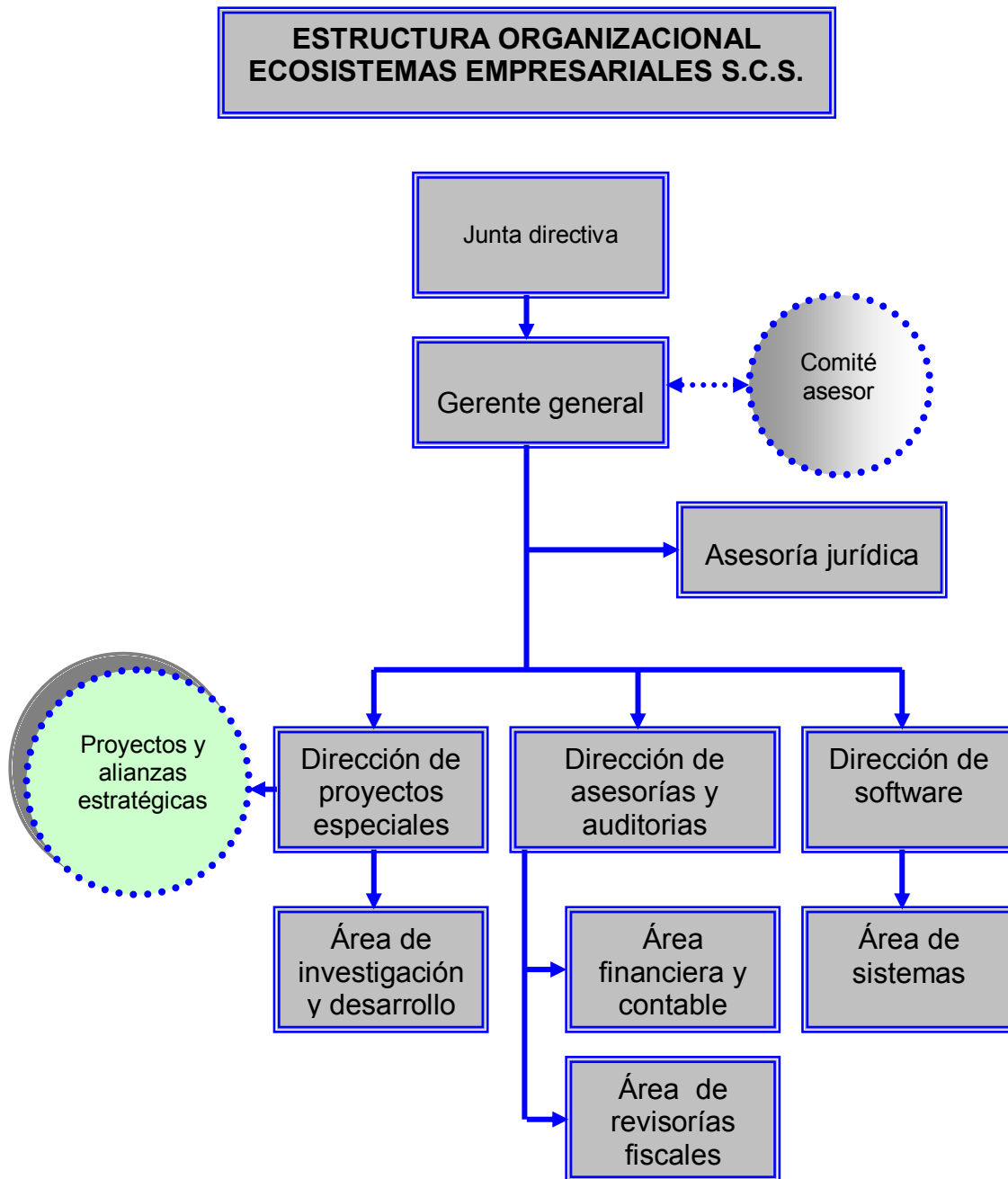
Después de varios años el gerente de Ecosistemas Empresariales consiguió un asociado, el cual era un ingeniero en sistemas, para poder adquirir el primer software contable, logrando que la organización se convirtiera en una de las líderes en el mercado, con un programa innovador de contabilidad por software, el cual se pudo implementar en varias empresas, generando un mayor crecimiento dentro de la organización, hasta llegar al momento en el que esta cuenta con ocho personas a su servicio, un Gerente General, un Sub. Gerente, una Asistente de Gerencia, una Contadora, tres Digitadores y un Mensajero.

Ecosistemas Empresariales se ha caracterizado por dirigirse a la micro, pequeña y mediana empresa, teniendo organizaciones a las cuales les presta sus servicios desde hace más de quince años, y les ayuda a tener un alto crecimiento económico y a abarcar más mercado.

Esta empresa es una organización integrada por profesionales especializados en diferentes disciplinas, especialmente en las áreas de economía, sistemas, contaduría, derecho, impuestos, administración, desempeño ambiental y control de calidad, de los cuales algunos se encuentran dentro de la empresa y otros son contratados por medio de un outsourcing.

La estructura organizacional que tiene Ecosistemas Empresariales es la siguiente: (Ver Figura 2, página siguiente):

Figura 2. Estructura organizacional de Ecosistemas Empresariales



El portafolio de Ecosistemas Empresariales S.C.S. es amplio, debido a que brinda servicios profesionales en asesorías, consultorías, créditos, gestión de calidad, outsourcing, auditorías y revisorías fiscales.

Ecosistemas Empresariales S.C.S. se da a conocer a los clientes por medio de la pagina Web, en ella se ilustran todos los servicios que se prestan.

Las ventas en los tres últimos años en la empresa han sido de \$139.807.893 millones en 2006, de \$141.357.964 millones en 2007 y de \$153.278.521 millones en el 2008 y su utilidad en estos mismos años ha sido de \$15.896.753, de \$12.900.370, de \$12.283.673 millones de pesos.

Al mes de octubre de 2009 la empresa cuenta con 25 clientes a los cuales les presta su servicio. Hoy en día la empresa posee un sistema de red e intranet con ocho computadores al servicio, una infraestructura tecnológica y el software Saiopen, en el cual se apoya para prestar un servicio a la medida de las exigencias de sus clientes.

Se está pensando reestructurar la compañía, con el fin de buscar un mayor crecimiento. En las diferentes reuniones de la junta directiva se han tratado puntos que figuran en las actas de reunión en donde se considera que la empresa requiere de una reestructuración o la creación de algunas áreas. (Servicio al cliente), para la obtención de nuevos clientes, debido a que dentro de la organización se tiene como política buscar siempre nuevos clientes (ampliar la base de datos de los clientes).

• **¿Qué servicios vende la compañía? ¿Cuál es la estructura del servicio o servicios? ¿Cuáles son las ventajas que tienen sus servicios sobre los de la competencia?** El portafolio de Ecosistemas Empresariales S.C.S es amplio, brindando servicios profesionales en los siguientes campos:

➤ **Asesorías y Consultorías:**

Administrativo
Financiero
Tributario
Sistemas
Fusiones
Franquicias
Mercadeo

➤ **Outsourcing:**

Contable
Auditorías

➤ **Créditos:**

Fomento
Inversión
Leasing
Factoring
Fiducia
Aceptaciones bancarias

➤ **Gestión de calidad:**

Implementación y certificaciones de calidad (ISO)
BPM

➤ **Auditorías y revisorías fiscales:**

Evaluación de proyectos
Autogestión empresarial
Administración financiera
Valoración de empresas

Se observa que la ventaja que tienen los productos que oferta Ecosistemas Empresariales, es que dentro de una misma compañía se pueden encontrar diversos servicios y se realizan paquetes de estos para comodidad del cliente, otra ventaja que tiene Ecosistemas Empresariales es los precios de los servicios, los cuales se adaptan a las necesidades de los clientes, sin afectar la calidad de estos.

• **¿Cuál es la historia de sus servicios? ¿Han tenido éxito siempre? ¿Por qué fueron ofrecidos inicialmente? ¿Cómo han cambiado los servicios a lo largo de los años?** El primer servicio que se implementó en la empresa fue el de asesorías contables, el cual se basaba en digitar la información, para posteriormente procesar los informes contables, este servicio era prestado inicialmente a empresas del sector de la producción; con el paso del tiempo la

compañía empezó a conseguir mayor número de clientes, haciendo que esta creciera satisfactoriamente y empezara a ser reconocida en el mercado. Ecosistemas Empresariales inició su labor porque el señor Marco Tulio Acosta, actual gerente de la compañía, estaba vinculado a una empresa como asesor y en esta suspendieron sus servicios por medio tiempo, esto lo obligó a independizarse y crear una empresa especializada en asesorías empresariales, las cuales tenían mucha demanda en esa época.

A medida que la compañía crecía, así mismo la demanda de los servicios también. Se requirió de un cambio tecnológico, se fueron adquiriendo nuevos equipos y programas, los que permitieron a la empresa estar siempre a la vanguardia. Los ajustes que se han generado en los servicios, van de la mano con las regulaciones gubernamentales en esta materia.

La compañía siempre ha estado en constante evolución y diversificación de su portafolio de servicios, es por esta razón que de acuerdo a los requerimientos del mercado Ecosistemas Empresariales ha aumentado el número de servicios que brinda a sus clientes, de los cuales el 70% de ellos a tenido éxito en el transcurso del tiempo y el 30% ha tenido que ser reevaluado, según información del gerente general.

- **¿Qué categorías del servicio son más importantes para la compañía?** La categoría más importante para la compañía es la de asesorías, en su orden de importancia asesoría Tributaria, Financiera y Contables, pues estas son las de mayor demanda y rentabilidad para la compañía.

- **¿Qué planes hay de crecimiento y expansión entre las categorías actuales de servicio? ¿servicios nuevos? ¿Más mercados desde el punto de vista geográfico?** En cuanto al crecimiento y expansión la empresa se están desarrollando nuevos paquetes de servicios, los cuales van a ser implementados en las categorías que la empresa maneja, como lo son las revisorías fiscales y las auditorías a empresas. Ecosistemas Empresariales actualmente está implementando un nuevo servicio que es el de gestión de calidad ISO.

Desde el punto de vista geográfico Ecosistemas Empresariales S.C.S., está ampliando su mercado hacia Palmira y Nariño y se encuentra en negociaciones con empresas de estas regiones para prestarle sus servicios.

Ecosistemas empresariales, en la actualidad presta sus servicios de asesorías a micro pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali.

Cuadro 11. Total de número de empresas divididas por sector en Cali

SECTOR	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDE EMPRESA	TOTAL POR SECTOR
Comercio	30,208	762	94	16	31.080
Industria	4,460	309	68	20	4.857
Servicios	5.429	24,302	221	62	38.635
Total empresas	40,097	25,373	383	98	

Fuente: DANE. Censo económico. Bogotá: DANE, 2005.

Entre micro, pequeñas y medianas empresas hay un total de 65.853 empresas en la ciudad de Cali, de las cuales aproximadamente el 71% de estas demandan el servicio de asesorías, es decir 46.755 empresas, de esta cifra Ecosistemas Empresariales tiene 25 empresas que vendrían siendo el 0.05% de participación actual y esta compañía desea participar del mercado en un 0.2%.

- **¿Desarrollo de la participación en el mercado dentro de las categorías actuales?** Lo ideal es aumentar la participación de mercado de la empresa en las categorías actuales, por medio de la atracción de nuevos clientes en zonas geográficas donde ya se encuentra ofreciendo los servicios, como en zonas donde actualmente la compañía no ha llegado.

- **¿Hay planes para el crecimiento y expansión entre las nuevas categorías de servicios? ¿Planea la empresa entrar en otras categorías nuevas?** Sí existen planes, uno de ellos es proceder a capacitar al personal de la compañía y otro es el de realizar alianzas estratégicas con ingenieros especializados en la gestión de calidad ISO, para prestar mejor el servicio.

En la categoría de servicios de asesorías la empresa piensa implementar a su portafolio el servicio de asesorías en salud ocupacional, que se basa en proteger y mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los trabajadores en sus puestos de trabajo, repercutiendo positivamente en la compañía, para así lograr aumentar los ingresos de la organización.

- **¿Cuál ha sido el desempeño del servicio a nivel nacional? ¿Cuáles son las tendencias a lo largo de los últimos cinco años en cuanto a innovación, mercadotecnia, distribución, fijación de precios y comercialización? ¿Qué se espera para el futuro?** Ecosistemas empresariales es una compañía que ha brindado sus servicios a nivel regional y desde el mes de noviembre del año 2008 a incursionando con sus servicios a nivel nacional, con un cliente en la ciudad de Pasto, es por esta razón que no se tienen índices de desempeño hasta el momento.

La empresa en los últimos cinco años se ha esforzado por innovar en los servicios, brindándoles siempre a los clientes la mejor y la última tecnología, lo cual se ha manejado de forma correcta para que esta innovación no afecte los precios de los servicios.

Lo que se espera a futuro es tener un mejor posicionamiento y por ende un mayor crecimiento económico. Se tiene proyectado a largo plazo, realizar una alianza con la empresa Outsourcing Technology, para comprar una nueva sede, que tenga una mejor presentación y ubicación, para darle mayor estatus a la compañía.

4.2 ESTUDIO DEL MERCADO META DE EMPRESAS DE SERVICIOS QUE VENDEN A OTRAS EMPRESAS

4.2.1 Segmentación del mercado meta:

- **¿A qué categorías pertenecen las empresas que compran sus servicios?** Los compradores que tiene la empresa pertenecen a diversas categorías, entre las cuales se encuentran la industria alimenticia, la industria metalmecánica, industria litográfica, y sectores de producción, servicios, y mantenimiento.

- **¿Cuál es la demanda potencial del servicio?** Teniendo en cuenta datos del DANE del censo económico al año 2005, existe un total de 65.853 micros, pequeñas y medianas empresas constituidas legalmente en la ciudad de Cali, de las cuales el 71% demandan el servicio de asesorías que equivalen a 46.755 empresas que podrían ser clientes potenciales de Ecosistemas Empresariales.

- **¿Cuántos negocios o industrias hay en las categorías de esa clasificación que adquieran el servicio en la categoría de su empresa pero que no se lo compre a usted? ¿Por qué no lo hacen?** De las 65.853 empresas registradas en

la Cámara de Comercio, según fuente del DANE; el 99.7% no le compran los servicios de asesorías a Ecosistemas Empresariales.

En el momento no se tienen estudios del por que las empresas no compran el servicio que ofrece dentro de esta categoría Ecosistemas Empresariales.

4.2.2 Otros métodos de segmentación:

- **¿Cuál es el volumen total de ventas de la compañía y cuál es el volumen de las ventas promedio por cliente?** El volumen total de ventas se encuentra en \$17.581.776 de pesos mensuales antes de IVA.

Cuadro 12. Volumen de ventas promedio por cliente

CLIENTE	VALOR SEMESTRAL	VOL. DE VENTAS PROMEDIO MENSUAL
CI Manufacturas Sanciro S.A.	2.086.800	347.800
C.I. Printandina S.A.	2.504.160	417.360
Cimentec LTDA.	3.996.657	666.110
Comercializadora Mercantil Inter. M ^a Isabel	2.737.362	456.227
Dinámica Logística S.A.	3.451.080	575.180
Distribuidora Industrial Godoy	3.467.700	577.950
Ferretalleres El Español LTDA.	3.816.000	636.000
Gestiones Estratégicas S.A.	6.668.629	1.111.438
Guía Asociados S.A.	915.000	152.500
Graficas Superior LTDA.	2.608.500	434.750
Impresos Richard LTDA.	13.042.500	2.173.750
Ingeconfort LTDA	1.829.730	304.955
Inversiones Rodríguez Arciniegas S.C.S	8.874.778	1.479.130
Madre Tierra (Patricia Pérez)	2.021.184	336.864
Montaval Internacional	7.867.456	1.311.243
Orozco Sánchez	1.581.550	263.592
Ortho clinic LTDA.	2.515.000	419.167
Ortho-Oral LTDA.	3.013.020	502.170
Prod. Industriales CyM	1.740.000	290.000
Productos M ^a Isabel LTDA.	3.652.322	608.720
Progreseemos	6.823.836	1.137.306

Cuadro 12. (Continuación).

CLIENTE	VALOR SEMESTRAL	VOL. DE VENTAS PROMEDIO MENSUAL
Promometal LTDA.	2.745.699	457.617
Ramos B Ingeniería LTDA.	6.925.500	1.154.250
Simout S.A	8.879.790	1.479.965
Tamayo Nidia Alicia (Guantes Industriales)	1.726.400	287.733
TOTAL INGRESOS DE ENERO A JUNIO/09	105.490.653	
VOLUMEN DE VENTAS PROMEDIO MENSUAL		17.581.776

Fuente: MURIEL, Idaly. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Asistente de Gerencia. Cali, julio de 2009. Archivo de computador.

- ¿De qué tamaño son las compañías que le compran a su empresa?
- ¿Responden las grandes empresas en una forma diferente a como lo hacen las empresas pequeñas?

Cuadro 13. Tamaño de los clientes

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Guía y Asociados S.A.	Comercializadora mercantil M ^a Isabel	Inversiones Rodríguez Arciniega
Tamayo Sarria Nidia Alicia	Productos alimenticios María Isabel LTDA.	Impresos Richard LTDA.
Orozco Sánchez y CIA. S.A.	Cl. Manufacturas Sanciro S.A.	Gestiones Estratégicas S.A.
	Distribuidora Industrial Godoy	Progresemos
	Ortho-Oral LTDA.	Simout S.A.
	Cimentec LTDA.	
	Montaval Internacional LTDA.	
	Promometal LTDA.	
	Ramos B Ingeniería LTDA.	

Cuadro 13. (Continuación).

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
	Cl. Printandina S.A.	
	Ferretalleres El Español LTDA.	
	Ortho Clinic	
	Ingeconfort	
	Patricia Pérez (Tienda naturista Madre Tierra)	
	Productos Industriales CYM	
	Dinámica Logística S.A.	
	Graficas Superior LTDA.	
3 MICRO	17 PEQUEÑAS	5 MEDIANAS

Fuente: MURIEL, Idaly. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Asistente de Gerencia. Cali, julio de 2009. Archivo de computador.

Como se puede observar en el cuadro anterior, Ecosistemas Empresariales tiene 25 clientes y no le está prestando sus servicios a grandes empresas actualmente.

Existe una diferencia entre las medianas y las microempresas, ya que las medianas empresas son más cumplidas en sus pagos y son constantes con la prestación de servicio mes a mes, mientras que las microempresas se caracterizan por manejar sus pagos por medio de cheques posfechados y la demanda de los servicios se realiza esporádicamente.

- **¿Difieren entre los clientes los procedimientos de compra?** Los procedimientos de compra si presentan una diferencia, existen algunos clientes recomendados, que buscan la empresa, para que esta les preste sus servicios y hay otros que la compañía es quien tiene que acercarse a ellos, para que estos tomen una decisión final de compra.

- **¿La mayor parte de sus clientes son nuevos compradores o personas que ya han hecho una compra? ¿Por qué?** El mayor número de clientes que tiene Ecosistemas Empresariales son empresas que ya han hecho una compra en la

compañía, como por ejemplo Progreseemos que está con la organización desde que inicio labores. Actualmente existen cuatro clientes nuevos que son: DIM distribuciones, Sicod, Ferretalleres El Español e Impresos Richard, los cuales se vinculan a la empresa a partir del año 2009.

• **¿Dónde se localizan sus clientes? ¿Hay clientes potenciales que corresponden al perfil del cliente, pero a los que no se llega? ¿Proporcionan algunas partes del país más negocio que otras? ¿En algunas partes del país se demanda mas el servicio que en otras y porque razones?** Los clientes de la compañía están ubicados en Cali, Cerrito, Yumbo y Nariño, teniendo más representación en las ventas la ciudad de Cali.

El servicio es demandado en todas las ciudades del país, pero existen ciudades como Bogotá, que lo solicitan más, puesto que es la capital del país y existen más compañías que necesitan del servicio de asesorías.

Existen clientes potenciales a los cuales Ecosistemas Empresariales no les está llegando, así estos tengan el perfil para serlo.

• **¿Quiénes son los encargados de las decisiones y los influenciadores en la compra del servicio? ¿Cuáles son las funciones y el papel del responsable en la decisión de compra? ¿Cuáles son la secuencia y los criterios de la compra?** Normalmente quienes toman las decisiones de compra son los altos directivos de las compañías, estos son quienes analizan los pros y los contras de los servicios que brinda la empresa y proceden a tomar la decisión final.

Los criterios de compra de los clientes, son mas comunes para las fechas que la DIAN asigna, para las revisiones que esta le realiza a las empresas de forma anual.

Las empresas que demandan los servicios tienen en cuenta:

- El cumplimiento en la entrega de los balances
- La confidencialidad que la empresa maneja con los datos de sus clientes.
- La calidad de la prestación del servicio. (Actualización en la normatividad)
- Las tarifas del servicio que tiene la empresa.

4.3 ANÁLISIS DE VENTAS

4.3.1 Datos sobre ventas:

- **¿Es fuerte la categoría global de servicio? ¿Esta creciendo o disminuyendo? ¿cuál es el incremento porcentual a lo largo de ese periodo?**

La empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S según el CIIU, pertenece al sector de servicios y se encuentra codificada en el libro con el numero 7414 que corresponde a Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, este código incluye los servicios que presta la empresa, como son: prestación de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a organizaciones, actividades relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento, eficiencia, control y realización de informes administrativos.

Los activos que tienen las empresas de servicios de asesoramiento empresarial y en materia de gestión en Cali son de \$23.305.000 millones de pesos y sus ingresos corresponden 4.580.000.000 pesos a 2005, datos obtenidos del censo económico del DANE y de \$5.480.058.915 de pesos a 2008 según la Cámara de Comercio de Cali.

Teniendo en cuenta que el número de organizaciones que prestan el servicio de asesoramiento empresarial y en materia de gestión es de 186 compañías en la ciudad de Cali, con un promedio de personal ocupado de ocho por empresa, según fuentes del DANE, el número de horas ofrecidas son de 1.280 horas mensuales, se puede decir que el número de horas que consiguen atender el conjunto de competidores, es de 15.360 horas anuales.

El ingreso de nuevos competidores a la categoría no es fácil, ya que actualmente en el mercado existe variedad de empresas, las cuales son reconocidas y llevan largo tiempo asesorando, logrando que los clientes tengan mayor lealtad hacia estas empresas. Es por esto que la rivalidad en el sector de asesorías empresariales se puede decir que es relativamente alta, ya que existen 186 empresas que se dedican a esta actividad según cifras del DANE (2005), además de que existen diversos servicios sustitutos como los profesionales y las capacitaciones.

De igual manera hay empresas que manejan precios muy bajos creando una “burbuja” que lo que hace realmente es perjudicar el mercado.

Entonces se puede concluir diciendo que la rivalidad de la categoría es agresiva y es difícil competir en esta.

De acuerdo a información adquirida por la Cámara de comercio de Cali, se observa que la categoría ha tenido un crecimiento del 8% del año 2007 al 2008, debido a que el gobierno con ayuda de los bancos, está brindando facilidades a las personas para crear empresas.

En Colombia el 14% de las empresas se crean dentro de la formalidad, y el 86% son de 'rebusque' lo que es un freno para la expansión de la economía y la competitividad del país.

Ante tal circunstancia, el Gobierno lanzó en la ciudad de Cali una Política Nacional de Emprendimiento, la cual buscará fomentar la creación de empresas con potencial exportador para que puedan aprovechar los tratados de libre comercio, en Colombia las fuentes informales financian la creación de empresas. Un 93% de los inversionistas incursiona en negocios creados por Familiares cercanos, amigos, vecinos o colegas. Todo ello porque no tienen acceso al crédito bancario. Para superar este escollo, el Ministro anunció que el Gobierno promoverá fondos de capital privado por US\$150 millones entre los años 2009 y 2010.

También habrá apoyo financiero mediante un programa de coinversión, con utilidades de Bancoldex (\$14.000 millones en el 2007), y el respaldo de otras entidades. Se promoverá a su vez el capital semilla a través de Fomipyme.

"El Gobierno no financiará o dará créditos. Los fondos de capital no otorgan préstamos, sino que participan en los proyectos de emprendimiento hasta lograr su madurez productiva"⁷, esto va a generar que el número de organizaciones en la ciudad aumenten, consiguiendo que la demanda en asesorías crezca.

A la fecha del último censo (2005), el 71% de las empresas que se encuentran en el mercado, demandan asesorías, generando la posibilidad de que se aumente el

⁷ Colombia se lanza a crear empresa [en línea]. Cali: El País, 16 de julio de 2009 [consultado julio 17 de 2009] Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/paionline/notas/Septiembre122008/eco1.html>.

servicio hacia un futuro, pues todavía queda un porcentaje del 29% por demandar el servicio.

- **¿Cuáles son las ventas totales de la compañía y los niveles de ganancias o utilidades en los últimos cinco años? ¿cuál es la tasa de crecimiento? ¿Cuál es la tasa de crecimiento en comparación con la de los principales competidores?** Según información del gerente de la empresa, el crecimiento de Ecosistemas Empresariales, se encuentra muy equilibrado con el que presentan los competidores directos, esto quiere decir que ambas partes están teniendo un porcentaje de crecimiento de año a año poco representativo para sus ventas.

(Ver Cuadro 14, página siguiente).

Cuadro 14. Comparativo de ingresos año 2004-2008 y a noviembre de 2009

INGRESOS POR SERVICIOS	AÑOS					AÑOS					AÑOS					A NOVIEMBRE				
	2004	Participación Anual	2005	Participación Anual	VARIACION %	2006	Participación Anual	2007	Participación Anual	VARIACION %	2007	Participación Anual	2008	Participación Anual	VARIACION %	NOVIEMBRE 2008	Participación Semestral	NOVIEMBRE 2009	Participación Semestral	VARIACION %
Asesorías	135.008.403	75%	79.632.549	73%	-41%	116.348.983	83%	114.617.965	81%	-1%	114.617.965	81%	111.858.521	73%	-2%	101.197.362	72%	126.100.028	83%	25%
Revisoría Fiscal	13.739.997	8%	14.789.730	14%	8%	19.658.910	14%	21.989.999	16%	12%	21.989.999	16%	22.020.000	14%	0,14%	20.204.000	14%	24.596.000	16%	22%
Outsourcing Contable	3.054.600	2%	0	0%	-100%	3.800.000	3%	4.750.000	3%	25%	4.750.000	3%	15.600.000	10%	228%	15.600.000	11%	0	0%	-100%
Declaraciones Fiscales	900.000	1%	0	0%	-100%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0%	0	0%	500.000	0%	0%
Estudios de Factibilidad	26.600.000	15%	14.813.682	14%	-44%	0	0%	0	0%	0	0	0%	3.800.000	2%	0%	3.800.000	3%		0%	0%
TOTAL	179.303.000	100%	109.235.961	100%	-39%	139.807.893	100%	141.357.964	100%	1%	141.357.964	100%	153.278.521	100%	8%	140.801.362	100%	151.196.028	100%	7%

Fuente: ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

Cuadro 15. Utilidades de la empresa años anteriores

AÑOS	UTILIDAD NETA
2.004	55,619,000
2.005	24,758,000
2.006	15,896,753
2.007	12,900,370
2.008	12,283,673
A noviembre de 2009	11.605.587

Fuente: MURIEL, Idaly. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Asistente de Gerencia. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

La variación del nivel de ventas en los últimos años ha sido la siguiente: año 2005 Vs 2004 fue del -39%, año 2007 Vs 2006 fue del 1%, año 2008 Vs 2007 fue del 8% y 2009 Vs 2008 al mes de noviembre fue de 7%, mostrándose un leve crecimiento en las ventas en el transcurso del tiempo. Además la participación anual del servicio principal de Ecosistemas Empresariales (asesorías) ha tenido un comportamiento irregular en los últimos años. (Ver cuadro 14).

Según datos del DANE, el número de competidores inscritos tiende a crecer y de las 186 empresas, último dato obtenido del censo económico del DANE, se puede observar en el cuadro siguiente, que el estado actual de la mayoría de unidades económicas es bueno.

Cuadro 16. Total de unidades económicas de servicio por estado actual de la unidad económica según el CIIU

Número de empresas	Estado actual
177	Activas
4	Etapas preocupativas
3	En liquidación
1	Inactiva
1	Sin información
186	Total

Fuente: DANE. Censo económico. Bogotá: DANE, 2005.

Cuadro 17. Total de unidades económicas de servicio por balance de la actividad económica del año 2003 a 2006

Estado Actual	Años			
	2003	2004	2005	2006
Bueno	45	64	75	85
Regular	26	34	40	42
Malo	12	9	8	6
Normal	26	29	32	42
No funciona	3	4	7	11
Total	112	140	162	186

Fuente: DANE. Censo económico. Bogotá: DANE, 2005.

Nota: estos son los últimos datos analizados por el DANE, actualmente no se cuenta con información más actualizada, ya que no se han realizado más censos económicos en la región, ni se han estudiado específicamente algunos sectores de la economía de Cali.

• **¿Es probable que las ventas crezcan o se contraigan en los dos, cinco o diez años siguientes? ¿Cómo afectara eso a la compañía?** Con el transcurso del tiempo es probable que las ventas aumenten, debido a que la empresa se está enfocando en ampliar su cobertura en el mercado por medio de la selección de nuevos clientes, el mejoramiento e implementación de nuevos servicios, todo esto sin dejar de lado la crisis económica que puede interrumpir el crecimiento de la compañía.

La recesión económica por la que está pasando el país afecta a todos los sectores de la economía, generando que no todas las empresas tengan los ingresos suficientes para demandar los servicios de asesorías que oferta Ecosistemas Empresariales, influyendo negativamente en los niveles de ventas de las empresas del país.

La economía decrecerá 0,5% en el año, pronostica el Economist Intelligence Unit. La razón, la caída de 1,4% en el consumo privado y de 6% en la inversión privada.

Estima que el consumo privado caerá 1,4%, por efecto del aumento de 2 puntos en el desempleo. Pero además el ingreso de los hogares se reducirá este año porque las empresas, más cautelosas, ofrecerán aumentos de salarios mucho menores que en años anteriores y en general por debajo del aumento del

mínimo de 3,64%, opina que la economía colombiana no ha sido impactada tan fuertemente como otros países porque el sector bancario entró más sólido a la crisis financiera. No obstante, considera que incluso a pesar del relajamiento monetario que hará bajar las tasas de interés, el crédito no aumentará este año. La demanda y la oferta de préstamos seguirán desacelerándose. Esta vez el crédito no será un motor de consumo privado”⁸.

De esta manera se vería afectada Ecosistemas Empresariales, puesto que los créditos monetarios son un aliado para la empresa, ya que con la crisis económica las organizaciones tienden a pedir préstamos en los bancos para cubrir su déficit y debido a que la economía está en descenso esto no ha ocurrido en el año 2009. Los problemas de desaceleración en la economía colombiana van a afectar algunos de los servicios de la empresa, ya que existen servicios como las declaraciones de renta, que son servicios que a pesar de la crisis económica y los problemas del país van a seguir siendo demandados.

Según información del Banco de la República de Colombia, al mes de julio del 2009 la inflación se encuentra en 3.28%, esta para finales del mismo año tiene como meta un 5%, la inflación tiende a disminuir según proyecciones de la junta directiva del Banco de la república, ya que para el año 2010 se tiene como meta tener una inflación no mayor al 4%, si estas metas se cumplen lo que se va a buscar es que Colombia no se vea tan afectada económicamente con el alza de los precios de los productos y los servicios.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, informó que la inflación en septiembre se contrajo 0,11%. En septiembre del 2008 el registro fue negativo en 0.19%.

En lo corrido del año el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubica en 2,12%. Esta tasa es inferior en 4,41 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (6.53%).

Entre octubre del 2008 y septiembre del 2009, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 3,21%⁹.

⁸ Colombia en Recesión en 2009: EIU [en línea]. Colombia: Revista Digital Dinero, 29 de enero de 2009 [consultado 15 de julio de 2009]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/noticias-crecimiento/colombia-recesion-2009-eiu/56482.aspx>

⁹ Inflación [en línea]. Cali: El País, s.f. [consultado 17 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/historico/oct062009/NAL/inflacion.html>.

En cuanto a los ingresos en los últimos años, se ha observado que han venido disminuyendo, porque Ecosistemas Empresariales tiene clientes que la recesión económica los ha afectado fuertemente y han tenido que pedir una disminución en la tarifa de facturación mensual, afectando también los ingresos de la compañía.

Por otro lado la crisis económica se puede ver desde otro punto de vista, ya que esta puede ser aprovechada por la compañía, puesto que va a aumentar el porcentaje de organizaciones que necesitarán el servicio de asesorías y de valoración de empresas, que son unos de los servicios que ofrece Ecosistemas Empresariales.

4.3.2 Ventas por marca o departamento:

- ¿Cuáles son las tendencias de ventas y utilidades de servicios o departamentos individuales en los últimos cinco años?

Cuadro 18. Tendencias de ventas anuales por cada servicio a los últimos 5 años

INGRESOS POR SERVICIOS	AÑOS					TOTAL	PROM. VENTAS
	2004	2005	2006	2007	2008		
Asesorías	135.008.403	79.632.549	116.348.983	114.617.965	111.858.521	557.466.421	77%
Revisoría Fiscal	13.739.997	14.789.730	19.658.910	21.989.999	22.020.000	92.198.636	13%
Outsourcing Contable	3.054.600	0	3.800.000	4.750.000	15.600.000	27.204.600	4%
Declaraciones Fiscales	900.000	0	0	0	0	900.000	0%
Estudios de Factibilidad	26.600.000	14.813.682	0	0	3.800.000	45.213.682	6%
TOTAL	179.303.000	109.235.961	139.807.893	141.357.964	153.278.521	722.983.339	100%

Fuente: ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

De acuerdo con las ventas anuales de la compañía en promedio se tiende a vender \$144.596.668, en comparación con la categoría en Cali que tiene ventas en promedio de \$4.838.009.285 millones de pesos anuales, se puede decir que Ecosistemas Empresariales tiene el 3.23% de las ventas de la categoría en el año 2008.

Según el cuadro anterior se tiende a vender mas el servicio de asesorías, mostrando un promedio de ventas de 77%, sobre la participación total de las ventas, seguido de las revisorías fiscales con un 13%, siendo estos dos servicios los que han obtenido mayor promedio de ventas en los últimos cinco años.

En cuanto a las utilidades se maneja un 20% para todos los servicios, como se había mencionado anteriormente.

- **¿Cuál es la tasa de crecimiento en relación con el promedio nacional o los principales servicios o departamentos de la competencia?** La tasa de crecimiento de la empresa es de 8.4% del año 2007 al 2008, comparado con la tasa de crecimiento de la categoría nacional que es del 8% para los mismos años, se puede decir que la empresa tiene un nivel de competitividad estable, ya que la categoría se encuentra creciendo a un porcentaje relativamente igual, se puede observar que aunque las ventas de la empresa están aumentando anualmente no se está logrando el crecimiento esperado, (ver Cuadro 13).

Para el año 2009 la compañía tiene proyectado tener un crecimiento del 10%, en sus ventas de las cuales se ha cumplido en un 80% la meta a noviembre de 2009, pero sin tener información para compararla con la tasa promedio de ventas de la categoría a nivel nacional para el mismo año.

- **¿Qué productos, servicios o departamentos muestran el máximo potencial en relación con las ventas y utilidades de la compañía? ¿Qué productos, servicios o departamentos presentan el mayor potencial en términos de ventas y utilidades en relación con la categoría nacional y los productos competitivos?** Observando el comportamiento de las ventas de Ecosistemas Empresariales, los servicios que ilustran el más alto potencial en relación con las ventas y utilidades de la compañía, es el servicio de asesorías empresariales que incluye como lo había mencionado anteriormente las asesorías tributarias, contables, financieras, administrativas, sistemas, fusiones, franquicias y mercadeo.

Teniendo en cuenta todos los servicios que presta la empresa, los más destacados son los de asesorías tributarias y financieras, las cuales están facturando al mes de noviembre de 2009 \$79,443.000 siendo el 63% de las ventas por asesorías a esa fecha, mientras que en la competencia, según fuentes de la Cámara de Comercio de Cali, se informa que las asesorías mas destacadas en el mercado, en su orden de importancia son las asesorías tributarias y de mercadeo.

- **¿Qué servicios se encuentran por encima o por debajo del margen de utilidad presupuestado en los últimos cinco años? ¿Cuáles tienen el margen más elevado y el más bajo?** Los servicios no continuos prestados son quienes tienen mayor rentabilidad, como son los Estudios de Factibilidad, mientras que los servicios fijos tienen menor rentabilidad, mas no se encuentran por debajo del margen de utilidad presupuestado.

Según el Cuadro 3, se observa que para todos los servicios el margen de utilidad es del 20%.

4.3.3 Participación en el mercado:

- **¿Cuál es la participación de las ventas totales de la compañía en el mercado en los últimos cinco años? ¿Se está perdiendo o ganando participación en el mercado? ¿Por qué?**

Cuadro 19. Participación de las ventas totales de la compañía en el mercado año 2004-2008

Años	Venta de la categoría	Ventas de la empresa	Participación
2004	4.308.864.000	179.303.000	4,16
2005	4.580.000.000	125.621.355	2,74
2006	4.789.306.000	160.779.077	3,36
2007	5.061.817.511	162.561.659	3,21
2008	5.450.058.915	176.270.299	3,23
TOTAL	24.190.046.426	804.535.390	3,33
PROMEDIO	4.838.009.285	160.907.078	3,33

Fuente: DANE y Ecosistemas Empresariales S.C.S. Área de Contabilidad. Cali, 2009.

El cuadro anterior muestra información sobre las ventas totales de la categoría en la ciudad de Cali con un crecimiento estimado de acuerdo a la inflación y de la empresa en los últimos cinco años. A partir de estos valores se estimó la participación de las ventas que ha tenido la compañía en el mercado en los últimos cinco años.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la participación de la empresa en las ventas de la categoría para el año 2004 fue de 4.16% siendo este porcentaje el más alto en los últimos cinco años, a pesar de que bajó considerablemente para el

año 2005, la participación en el mercado ha ido aumentando levemente en los últimos tres años.

- **¿Qué competidores han ganado o perdido participación en el mercado y por qué?** En cuanto a los competidores directos de la empresa, los cuales son: Cabrera y Asociados S.A., outsourcing empresarial LTDA., BKR auditores y consultores externos S.A., el Gerente general informa que según análisis de la compañía el competidor que más estabilidad ha tenido en los últimos años en cuanto a la participación ha sido Cabrera y Asociados S.A., quien a la fecha tiene una participación aproximada de 12.5% del mercado, pero no se tiene información histórica de quienes han ganado o perdido participación en los últimos años.

Actualmente en las fuentes contactadas y consultadas, como el DANE, la Cámara de Comercio y en la Asociación de Contadores, no se tiene información sobre la evolución de la participación de estos competidores en el mercado al cual se dirige la competencia y la empresa.

4.3.4 Estacionalidad de las ventas:

- **¿Qué servicios se venden durante determinadas épocas del año? ¿varia la demanda con la estación, con las condiciones del negocio, con la ubicación, con el clima?** De acuerdo a investigaciones realizadas dentro de la compañía, se puede observar que las ventas de los servicios de asesorías se ven afectados de acuerdo a la temporada del año, es así como dependiendo de la fecha las ventas tienden a crecer o a disminuir.

Estas fechas están determinadas por la DIAN. En estos periodos es donde más se han vendido los servicios, ya que las empresas necesitan tener todos los documentos al día para poder cumplir con estos requisitos. Por lo regular las fechas para presentar las declaraciones de renta son en los meses de Marzo Abril. Y también están las fechas para las revisorías fiscales que se realizan para los meses de Abril y Junio, siendo entonces Marzo, Abril y Junio los periodos donde se incrementan las ventas en asesorías tributarias, en cuanto a las asesorías administrativas, los meses del año en los que más se demanda este servicio son: Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre, mientras que el mes de Enero se demanda en mayor cantidad las asesorías financieras.

Los meses de noviembre, diciembre y febrero, son los meses en los que las ventas son más bajas.

4.3.5 Ventas por territorio geográfico – segmentos del mercado meta:

- **¿Hay áreas del país en que se logren más ventas y utilidades totales y ventas per cápita que otras? ¿Por qué?** En Cali, es donde se producen más ventas, pues el 99% de los clientes de la compañía se encuentran en esta ciudad.
- **¿Existen segmentos del mercado meta que representan más ventas y utilidades totales y más ventas per cápita que otros? ¿Por qué?** Los segmentos del mercado meta que representan más ventas para Ecosistemas Empresariales S.C.S. es el segmento de las pequeñas empresas, porque este corresponde al 65.5% del total de clientes de la compañía. (Ver cuadro 12).

4.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO

4.4.1 Conocimiento del servicio:

4.4.1.1 Atributos del servicio:

- **¿Cómo se usa el servicio? ¿Cuál es el beneficio primario que éste ofrece al cliente?** El servicio que ofrece Ecosistemas Empresariales se usa para que las personas puedan conocer los movimientos financieros y contables de su empresa y así puedan tener información oportuna para tomar decisiones dentro de la organización, al mismo tiempo es de gran utilidad para los clientes, ya que les permite realizar controles y gestionar de acuerdo a las situaciones que se hayan presentado o que se estén presentando.

El beneficio primario que se ofrece al cliente es la tranquilidad de un buen manejo y control de los datos y el suministro de información oportuna que los mantenga enterados de las nuevas disposiciones del gobierno, para que puedan tener un exitoso funcionamiento y no se les presenten inconvenientes que generen mal entendidos dentro de la empresa o pérdidas de dinero.

- **¿Cuáles son los atributos más importantes de los servicios de la competencia?**

Con base en unas encuestas puntuales y específicas, realizadas en el mes de abril de 2009 a clientes de Ecosistemas Empresariales S.C.S., Outsourcing Empresarial LTDA., y Cabrera y Asociados S.A., en la que estos podían expresar la calificación que ellos le daban a los atributos que tiene la compañía, se dio como resultado la matriz de atributos del servicio, en la que se pueden comparar cuales son los más importantes para cada una de las organizaciones.

El número de empresas que estuvieron dentro del estudio para la realización de las encuestas es la siguiente:

Encuesta a Ecosistemas Empresariales S.C.S.

Población bajo estudio: todos los clientes de la compañía (25 clientes), los cuales conocen el servicio que brinda la empresa. $n=25$ (toda la población). (Ver Cuadro 13).

Variable de interés: los atributos más importantes que posee la compañía según los clientes actual.

Encuesta a Outsourcing Empresarial LTDA.:

Población bajo estudio: los 28 clientes dados por la empresa Outsourcing Empresarial LTDA., sean personas naturales o jurídicas $n = 28$. (Ver anexo D).

Variable de interés: los atributos más importantes que posee outsourcing Empresariales LTDA. según la información aportada por los clientes de la empresa.

Encuesta a Cabrera y Asociados S.A.:

Población bajo estudio: 30 clientes aportados por la compañía Cabrera y Asociados S.A. $n=30$. (Ver anexo E).

Variable de interés: los atributos más importantes que posee Cabrera y Asociados S.A., según la experiencia que han tenido sus clientes.

Para este estudio realizado en el mes de noviembre del 2008, no se utilizó la fórmula estadística para hallar (**n**), debido a que la muestra que se tiene es menor que 30 (pequeña), con el fin de obtener resultados representativos y así evitar márgenes de error altos.

Nota: de la empresa Ecosistemas Empresariales, se tomó toda la base de clientes, puesto que son pocos y fue un estudio realizado específicamente a esta compañía, mientras que para Cabrera y Asociados S.A. y Outsourcing Empresarial LTDA., se encuestaron un número de clientes determinados y representativos para ellos, los cuales fueron dados por las mismas empresas.

Cuadro 20. Matriz de atributos del servicio

ATRIBUTOS	OUTSOURCING EMPRESARIAL LTDA.	CABRERA Y ASOCIADOS	ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S
Servicio al cliente	4	5	3
Precio	5	3	4
Talento humano	4	4	3
Servicio post-venta	3	4	2
Nivel Tecnológico	3	5	3
Variedad de servicios	4	5	4
Servicio integral	4	4	5
TOTAL	27	30	24

Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Documentos internos. Cali, 2009. Archivo de computador.

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Los atributos de los servicios que maneja Ecosistemas Empresariales S.C.S., no varían en comparación con los de la competencia, aunque si existen unos atributos que son más importantes dependiendo de la empresa, en el caso de la

competencia (Cabrera y asociados), los atributos más importantes son el nivel tecnológico, servicio al cliente, variedad de servicios, mientras que para Ecosistemas Empresariales los atributos más importantes que esta tiene son el servicio integral, la variedad de servicios y el precio. (Ver anexos F, G, H, I, J y K formato y tabulación de las encuestas).

- **¿Qué lugar ocupan los servicios de la compañía en esos atributos frente a la competencia?** El lugar que ocupan los servicios de la compañía, es el tercero, teniendo en cuenta que el análisis se realizó entre 3 empresas que son: Cabrera y Asociados S.A., Ecosistemas Empresariales S.C.S. y Outsourcing Empresarial LTDA.

- **¿Qué les gusta o disgusta a los usuarios respecto a su servicio?** Según información brindada por los clientes actuales al gerente y sub gerente de la compañía, lo que más les gusta a estos del servicio es que dentro de una misma empresa pueden encontrar diversos servicios y realizar paquetes empresariales, sin necesidad de acudir a diferentes compañías para adquirirlos y al mismo tiempo les gusta, la variedad de servicios y el precio que les ofrece la organización.

Con respecto a lo que les disgusta a los clientes de la empresa, el gerente informa que ha obtenido diversas quejas por la demora en la entrega de los informes que se realizan por parte de Ecosistemas Empresariales.

- **¿Hay sustitutos que puedan emplearse en lugar del servicio o la categoría del servicio?** Los sustitutos que se pueden detectar del servicio de asesorías son:

- Las capacitaciones: debido a que existen empresas que prefieren mandar a sus empleados a capacitarse en el conocimiento que requieren, para no recurrir a organizaciones como Ecosistemas Empresariales que ofrecen asesorías.

- Los profesionales y expertos: ya que en el mercado existen personas que pueden solucionar diferentes problemas que tenga una empresa en particular.

➤ Universidades y centros de estudios: debido a que en estas instituciones se puede adquirir la experiencia y el conocimiento que tienen los profesionales de Ecosistemas Empresariales.

- **¿Es su servicio aceptado por una amplia base de clientes o por un segmento reducido? ¿Por qué?** Este es un servicio aceptado por una amplia base de clientes, porque la mayoría de empresas por no decir todas, necesitan en gran parte de asesorías o consultorías, para tener éxito en sus procesos y por ende un mayor crecimiento. Se presenta gran diversidad en sus clientes, ya que sin importar su enfoque o el sector en que se encuentren, las compañías necesitan de un asesoramiento constante, ya sea por fuera o dentro de la empresa.

- **¿Cuáles son los últimos adelantos en su categoría de servicios? ¿Cuál será la siguiente gran innovación?** En materia de leyes la última reforma que se realizó fue la de la Resolución 1567 de 2002 (noviembre 29) "Por la cual se modifica la Resolución 1195 del 17 de noviembre de 1998"¹⁰.

La Resolución 1195 del 17 de noviembre de 1998, establece la nueva clasificación de las actividades económicas para el impuesto de industria y comercio, de igual manera las Resoluciones 172 del 18 de febrero de 1999, 1367 del 29 de diciembre de 2000 y 798 del 28 de junio de 2002 respectivamente, modifican parcialmente la Resolución 1195 de 1998, en cuanto a la descripción de algunos códigos de actividad, eliminando y creando otros códigos. Esta modificación busca facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes del impuesto de industria y comercio, y armonizar la clasificación de actividades económicas de tal manera que se garantice la comparación con otras clasificaciones basadas en la CIIU¹¹.

En la categoría de servicios lo último en innovación son los seminarios que se están dictando a las Mipymes de actualización para aplicación de las normas internacionales a los estados financieros, puesto que el mercado se esta

¹⁰ Resolución 1567 de 2002 [en línea]. Colombia: Alcaldía de Bogotá, 3 de diciembre de 2002 [consultado 05 de agosto de 2009]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6525>

¹¹ Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6525>

globalizando y las empresas encargadas de la gestión empresarial, deben estar a la vanguardia en las nuevas leyes contables y financieras.

En cuanto a tecnología en los últimos años se ha implementado un nuevo software contable que maneja el programa SAP de origen alemán, que permite un manejo más acorde de los datos y estadísticas tanto de la empresa como de los clientes que se le manejan las contabilidades.

4.5 ÍNDICES HÁBITOS DE COMPRA

4.5.1 Índices de compra de la categoría del servicio y servicio de la compañía por mercados geográficos:

- **¿Dónde exactamente viven los clientes? ¿viven en todo el país o se concentran en ciertas regiones? ¿Habitan en las grandes ciudades, suburbios, áreas rurales?** Los clientes de esta empresa se encuentran ubicados principalmente en Cali, que es una de las ciudades más importantes del país, actualmente se cuenta con un cliente nuevo el cual está ubicado en Pasto. En cuanto a la ubicación local que tienen los clientes de la compañía se puede deducir que el mayor porcentaje de ellos se encuentra ubicado en el norte de la ciudad.

- **¿Dónde se realizan las ventas de la categoría de servicio más fuertes y más débiles a nivel nacional (según el índice de desarrollo de la categoría)? ¿Dónde son más fuertes y más débiles las ventas de la compañía (según el índice de desarrollo de marca)?** El mayor número de ventas de la categoría de servicio se da en las grandes ciudades como son: Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, información suministrada por el gerente de la empresa, en cuanto a Ecosistemas Empresariales esta realiza las ventas más fuertes en la ciudad de Cali.

4.5.2 Lealtad de marca:

- **¿La compra por nombre de marca es importante en la categoría de su empresa? ¿Qué porcentaje de los consumidores en la categoría muestran lealtad a la marca (la mayor parte de las veces, todas las veces, rara vez)?** Para la categoría si es importante la compra por nombre de marca, ya que en el

mercado existen compañías con un alto reconocimiento que ayuda a que los clientes potenciales tomen rápidamente su decisión de compra.

- **¿Qué tipo de lealtad a la marca tienen sus clientes? ¿Es frecuente el cambio de marca?** La lealtad a la marca que manejan los clientes de Ecosistemas Empresariales es alta, debido a que constantemente están comprando los servicios de la empresa y a la fecha maneja clientes que se encuentran con ella desde el momento en que ésta abrió las puertas al mercado.

El cambio de marca no es frecuente y si se da este caso es por fuerza mayor o por que predominan más los precios, generando que los clientes actuales se vayan con otra compañía que tenga precios más bajos, debido a la situación económica.

En cuanto a los clientes que posee la compañía, el gerente informa que se el 90% de estos son leales a la marca.

- **¿Tienen los grandes usuarios una lealtad diferente a la de los usuarios comunes?** La lealtad que manejan los grandes y comunes usuarios, es la misma, después que en la empresa se les de los mismos tratos sin tener preferencias.

4.5.3 Hábitos de compra:

- **¿Qué factores son importantes en el proceso de la toma de decisiones de compra? ¿Cuál es la secuencia de las decisiones de compra que un consumidor sigue cuando adquiere un servicio de la compañía? ¿De qué manera puede usted influir positivamente en ellas?** Los factores que son importantes a la hora de la toma de decisiones de compra son: servicio integral, calidad del servicio, variedad de los servicios, y tarifas económicas.

La secuencia de las decisiones de compra que sigue un cliente después de realizarla, es analizar si el servicio cumplió con las expectativas que tenía, para así proceder a cancelar el servicio prestado y si no es así mostrar su inconformidad para corregir el error.

La empresa puede influir positivamente en la decisión de compra de los clientes por medio de una excelente prestación del servicio para que los clientes no tengan

queja alguna sobre éste, también puede ofrecer precios cómodos a los paquetes que tiene la empresa aprovechando la diversidad de su portafolio.

- **¿Con que frecuencia se efectúan las compras? ¿Cuál es el ciclo de compra del servicio? ¿Cuál es la frecuencia de compra entre los usuarios comunes en comparación con la de los grandes usuarios?** Las compras normalmente se efectúan mes a mes.

El ciclo de compra del servicio varía según el tipo de contrato, puesto que si es un servicio fijo la compra se hace mensual, pero si es un servicio esporádico la compra se realiza de forma variable, puede ser anual o semestral, según el servicio demandado.

La frecuencia de compra de los usuarios comunes es anual, por que compran en la mayoría de los casos declaraciones de renta, las cuales se realizan una vez al año, mientras que la frecuencia de los grandes usuarios es mensual, ya que demandan servicios como las asesorías, que son servicios fijos y se facturan mes a mes.

- **¿Cuál es el tamaño y cantidad de cada compra?** Normalmente la compra se hace de acuerdo a las horas que se van a utilizar en la prestación del servicio, las cuales son muy variables y dependen del tipo de servicio que necesita el cliente.

- **¿Cuál es la razón de compra?** La razón de compra es la de contactar un especialista, para que ayude a la compañía a tener éxito y a realizar correctamente sus procesos, ya sean administrativos, financieros, contables, entre otros.

- **¿Qué importancia tiene el servicio al cliente, la venta personal y el consejo – consulta del vendedor para el cliente o la decisión de compra?** El servicio al cliente es uno de los factores más importantes para el cliente, ya que al ofrecer el servicio Ecosistemas Empresariales lo realiza de forma personal, lo que genera confianza para estos.

4.6 DISTRIBUCIÓN

4.6.1 Distribución geográfica:

- **¿Dispone usted de suficiente cobertura del mercado para maximizar las ventas en un mercado determinado?** Actualmente la empresa no dispone de una amplia cobertura del mercado en la ciudad de Cali y tampoco en otra región diferente a ésta, debido a que se tiene una sola oficina en la ciudad de Cali, la cual dirige sus esfuerzos principalmente a este mercado.

La empresa presta sus servicios por fuera de Cali a las siguientes empresas:

Ferretalleres El Español ubicada en Pasto.

Ramos B. Ingeniería y Cimentec LTDA., ubicadas en Yumbo.

Concluyendo que éstas son algunas de las razones por las cuales la compañía no posee una amplia cobertura de mercado para maximizar las ventas.

Su principal objetivo es el de aumentar sus ventas para el año 2010, enfocándose principalmente en la ciudad de Cali, para después proceder a ampliar su mercado en otras ciudades del departamento del Valle del Cauca.

- **¿Le conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios? ¿Hay áreas adicionales del país donde debería estar realizando negocios?** Definitivamente a la empresa si le conviene ampliarse y abarcar otros mercados, para así obtener un mayor número de clientes que se vea reflejado en las ventas de la empresa y por ende en sus utilidades. Según análisis del gerente general de la empresa, esta debería estar ofreciendo sus servicios en las principales ciudades del país como lo son: Bogotá y Medellín a las cuales puede llegar gracias a la globalización del mercado y las nuevas tecnologías como internet que le permiten darse a conocer en diversas ciudades.
- **¿Están las ventas sujetas a impuestos o a restricciones legales?** Las ventas de la compañía si se encuentran sujetas a impuestos como el IVA y a la Retención en la Fuente.

Con respecto a las revisorías fiscales, existen restricciones legales para ofrecer el servicio como:

- Encontrarse sin reporte en Data Crédito.
- Que la empresa este inscrita a la junta central de contadores.
- El prestador del servicio debe ser contador titulado.
- Para ejercer se debe tener un certificado de antecedentes disciplinarios.

4.6.2 Empresas de Servicios

- **¿Dónde efectúan sus compras los clientes de los servicios en la categoría de la empresa?** Las compras son realizadas dependiendo del tamaño de la compañía, es decir que las empresas medianas y grandes buscan compañías con mayor posicionamiento y experiencia como las multinacionales en este caso sería la Price Water House y las micro y pequeñas empresas realizan sus compras en entidades que se asemejen a ellas y les brinden precios asequibles como: Asesores tributarios y jurídicos S.A., Restrepo Londoño S.A. y BKR auditores y consultores externos S.A. que tienen más participación en el mercado que Ecosistemas Empresariales.

- **¿Cuáles son los métodos actuales de entrega que se usan en los servicios de su categoría? ¿Están surgiendo nuevos métodos de entrega? ¿Existen tendencias perceptibles entre las corporaciones que dominan la categoría de los servicios?** Los métodos de entrega de la categoría se inician con un contacto personal con el cliente para ofrecerle e ilustrarle los servicios que tiene la compañía, después de entrevistarse con él y conocer su caso la compañía analiza los datos brindados a cerca de la actividad económica del cliente y los problemas que tiene, para proceder a realizar una reunión en la que se le va mostrar el diagnóstico y así es el cliente quien toma la decisión de la contratación, después de acordar los precios que tengan un beneficio mutuo, se procede a crear las estrategias necesarias para solucionar los problemas que el cliente tenga. En todas las partes de este proceso es muy importante para todas las empresas de la categoría mostrar un compromiso con el cliente y una actitud muy profesional que afiance su relación con ellos, para que estos refieran a la empresa con otros posibles clientes.

Los nuevos métodos de entrega se están dando gracias a la innovación tecnológica y la globalización de los mercados por medio de internet, ya que puede considerarse como una forma más fácil y sencilla para comunicarse.

Las tendencias que se están dando entre las empresas de la categoría son de innovación tecnológica y de diversificación del portafolio de servicios para que los clientes encuentren varios servicios y demanden paquetes a un mismo oferente.

- **¿Cómo realiza la competencia los servicios? En caso de que utilice métodos distintos a los de su organización, explique las razones de ello.** La competencia al igual que la empresa realizan los servicios de forma directa y personal por medio de reuniones con sus clientes.

- **¿Conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios? ¿Hay otras regiones del país donde su empresa debería hacer negocios?** A Ecosistemas Empresariales si le conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios, pero este es un proceso que se debe realizar mesuradamente, ya que necesita de grandes investigaciones de mercado y de dinero suficiente para poder proceder a abarcar mas mercados.

La empresa debería estar realizando negociaciones en la ciudad de Bogotá, porque esta región es la más importante del país, y es ahí donde se encuentran las grandes y más importantes empresas.

- **¿Requiere el servicio una distribución masiva, selectiva o exclusiva? ¿Por qué?** El servicio dentro de la categoría requiere una distribución selectiva debido a que la empresa selecciona sus clientes a partir de un estudio previo de su situación.

- **¿Qué tipo de oficina corresponde mejor a la imagen de la compañía? Describa los interiores y los exteriores de las oficinas de los competidores ¿Son semejantes o distintas de las de su empresa? ¿Cómo cuando y donde se vende mejor el servicio a los consumidores?** La imagen de la compañía se puede ver reflejada en una oficina, seria que inspire confianza a sus clientes y que les de seguridad, con instalaciones cómodas en las que se puedan realizar tanto reuniones como conferencias en las que se expongan los servicios y los beneficios que puede brindar la empresa a sus clientes potenciales.

El lugar donde atienden a los clientes es una oficina en la que se encuentra al ingresar a la empresa, la recepción con secretaria y los cubículos de los empleados, después de esto se encuentra la oficina de la gerencia general con una sala de juntas con cada uno de los elementos necesarios para exponer el

servicio, como es un video proyector, televisor, computador, acceso a internet, aire acondicionado, sillas agradables, un ambiente tranquilo donde se le pueda ofrecer de tomar o comer a los clientes para que estos se sientan más cómodo. Cuando se trata de almuerzos de trabajo en la empresa existe un comedor cubierto al aire libre que le da frescura a la reunión.

En cuanto a la competencia ellos también manejan una oficina especializada y con características similares para ofrecer el servicio.

4.7 FIJACIÓN DE PRECIOS

4.7.1 Precio del servicio

- **¿Cuál es la estructura de precios para la categoría del servicio? ¿Existe un intervalo de precios máximos a rebajas y descuentos?** La estructura de precios tiene relación con el tipo de servicio que el cliente necesita y por el número de horas que se van a utilizar al realizar éste.

Si es un servicio fijo se cobra de acuerdo al paquete que se haya acordado, los cuales oscilan entre: \$300.000 y \$1.100.000 pesos, dependiendo de la prestación que haya pactado.

En el caso de que sea un servicio esporádico se cobra de acuerdo al número de horas prestadas, aproximadamente la hora laborada tiene un precio de \$ 55.000, si es un trabajo que amerita el manejo por horas, pero si es un trabajo grande y arduo el costo puede ser entre \$1.110.000 y \$4.000.000 de pesos.

- **¿Cuál es la estructura de precios del servicio en relación con la competencia? ¿Cambia durante las temporadas de venta la relación del precio del servicio con los de la competencia?** La estructura de precios del servicio en relación con la competencia es la misma, debido a que ellos también trabajan con relación a los servicios que prestan o al número de horas trabajadas.

Los precios no cambian de acuerdo a las temporadas de ventas, debido a que se tienen en cuenta las estacionalidades para aumentar o disminuir el precio en toda la categoría.

- **Además del precio ¿hay descuentos, crédito, descuentos promocionales, políticas de devolución, cargos por reposición de existencias y otros aspectos importantes para la venta final del producto?** Ecosistemas Empresariales S.C.S., maneja descuentos o reducción de precios a clientes fieles y a clientes que compran el servicio en gran cantidad de horas.

- **¿Cuál ha sido la tendencia en la fijación de precios (tendencia a cinco años)? ¿Hay segmentos de precios que están creciendo o contrayéndose?** Con el paso del tiempo el precio de los servicios tiende a aumentar, pero no a grandes escalas, ya que hoy en día los clientes tienen la posibilidad de escoger diversas empresas para obtener los servicios, es por esto que Ecosistemas Empresariales S.C.S. trata de no aumentar sus precios, para que los clientes prefieran demandar los servicios que ofrece esta empresa.

Actualmente existen segmentos de precios que se encuentran en reducción de precios, para que se puedan vender los servicios, ya que la mayoría de los clientes de la empresa se encuentran pidiendo reajuste de precios por la situación económica por la que atraviesan.

4.7.2 Elasticidad de precios:

- **¿Qué elasticidad de precio ofrece la categoría de servicios de la compañía? ¿Cuándo se aumenta o disminuye el precio? ¿de qué manera afecta eso a la demanda? ¿Son los consumidores sensibles al precio en el caso de la categoría de servicios de la compañía?** La elasticidad de precios depende de la cantidad de horas que se van a necesitar para culminar correctamente la prestación del servicio, en este caso entre más horas demandadas menores van a ser los precios.

Los precios aumentan con el tipo de asesoría que necesite la empresa, es decir que si la asesoría es simple o no necesita de tanto tiempo, los precios van a ser bajos, pero si por el contrario la asesoría es más compleja y necesita de mucha dedicación y tiempo los precios de esta van a ser más altos de lo normal.

Los consumidores en este caso son sensibles al precio debido a que en la mayoría de ocasiones estos piden descuentos o una reducción en los precios del servicio que necesitan.

- **¿Qué lugar ocupa el precio del servicio en relación con los principales competidores? ¿Por qué se asigna la categoría de precio que tiene?** El precio es de gran importancia a la hora de hacer negocios con los clientes, por esta razón Ecosistemas Empresariales trata en lo posible de brindar precios por debajo de su competencia o sino similares a los de ésta.

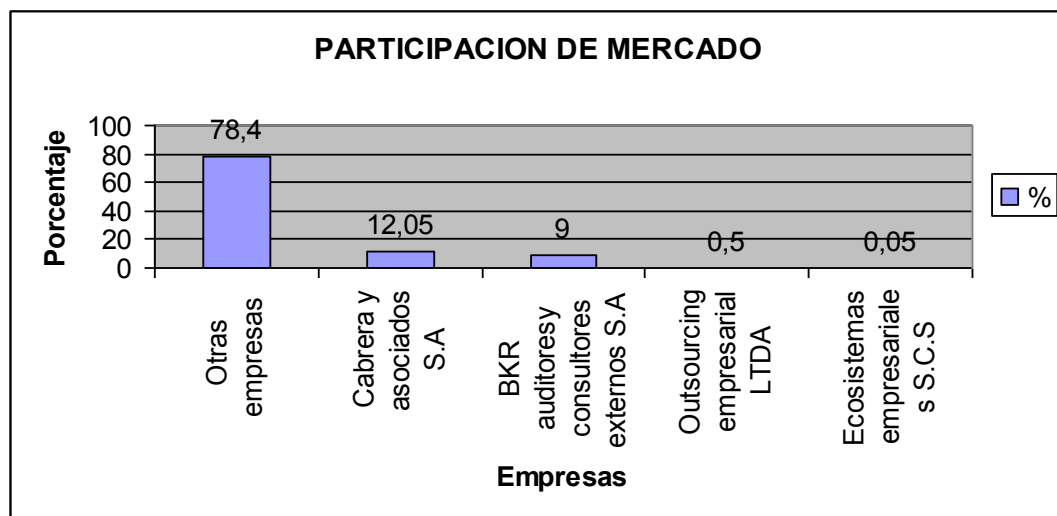
Se asignó esta categoría de precios al realizar un análisis correspondiente de la variación de los precios en el mercado y de cuánto estaban dispuestos a pagar los clientes por el servicio.

4.8 BOSQUEJO HISTÓRICO DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑÍA VS LA COMPETENCIA

4.8.1 Participación en el mercado/ventas

- **¿Cuál es la participación de sus competidores en el mercado? ¿Han ido en aumento o han disminuido? ¿Qué relación guardan la participación en el mercado y las ventas en comparación con las de la competencia?**

Gráfico 2. Participación de mercado



Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Cali, 2009. 1 archivo de computador.

La empresa cuenta con más porcentaje de participación en las ventas de la categoría en Cali (3,23%) a 2008, que en el mercado en el que tiene una participación del 0.05%

La principal **competencia** de Ecosistemas Empresariales S.C.S. con la cual se van a realizar los análisis y comparativos son:

Cabrera y Asociados S.A.

Outsourcing Empresarial Ltda.

BKR Auditores y Consultores Externos Ltda.

Se conoce que el número de organizaciones que prestan el servicio de asesoramiento empresarial y en materia de gestión es de 186 compañías según fuentes del DANE, para tener un mejor conocimiento de estas empresas, se creo un listado de las organizaciones mas representativas en la ciudad de Cali que son competencia de Ecosistemas Empresariales, puesto a que prestan los mismos servicios que ofrece la compañía. (Ver anexo L.)

En cuanto a la participación de las ventas de la competencia, actualmente no se tiene información de cuanto venden los competidores directos de la empresa, mientras que el porcentaje de participación de las ventas de Ecosistemas Empresariales en los últimos cuatro años se encuentra en ascenso. (Ver Cuadro 19).

• **¿De qué manera han afectado los programas de mercadotecnia a su participación en el mercado y a las ventas durante los últimos cinco años?**

Actualmente Ecosistemas Empresariales S.C.S. no presenta programas de Mercadotecnia, viéndose afectadas sus ventas, ya que no tienen una planeación ni objetivos de mercadotecnia, que le permitan darse a conocer en el mercado, a diferencia de sus competidores que si están implementando programas de mercadotecnia.

• **¿Son favorables en comparación con los resultados logrados por la competencia?** No son favorables, puesto a que la empresa no realiza programas de mercadotecnia, siendo esto una desventaja para la compañía.

4.8.2 Mercado meta

- **¿A quiénes vende sus servicios la competencia? ¿Cuál es la descripción de sus mercados meta? ¿Son las mismas que las de usted? Si son diferentes ¿en que lo son?** La competencia vende los servicios a todas las empresas pueden ser privadas o públicas, sean estas micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, las cuales necesiten el servicio de asesorías empresariales, en los ámbitos financieros, tributarios, administrativos, contables, y de gestión de calidad. Estas empresas se encuentran en diversos sectores, según el código Ciiu pertenecientes a actividades como:

Agricultura, ganadería y actividades de servicios conexas.
Elaboración de productos alimenticios y bebidas
Elaboración de productos de la molinería
Fabricación de productos de tabaco
Fabricación de productos textiles
Fabricación de prendas de vestir
Curtido y preparado del cuero
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho
Fabricación de papel
Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
Fabricación de sustancias y productos químicos
Fabricación de productos de plástico
Fabricación de productos metalúrgicos básicos
Fabricación de productos elaborados de metal
Fabricación de maquinaria y equipo
Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
Fabricación de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones
Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes
Fabricación de vehículos
Industrias manufactureras
Suministros de electricidad
Construcción
Comercio al por menor y al por mayor
Actividades comerciales de las casas de empeño o compra ventas
Hoteles, restaurantes, bares y similares
Empresas de transporte
Correo y telecomunicaciones
Actividades auxiliares de la intermediación financiera
Actividades inmobiliarias

Otras actividades empresariales
Educación
Servicios sociales y de salud
Actividades veterinarias
Actividades de esparcimiento

El mercado meta actual para Ecosistemas Empresariales es las micros, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali, sean estas privadas o publicas, las cuales necesiten el servicio de asesorías y consultorías empresariales en el ámbito financiero, tributario, administrativo, contable y de gestión de calidad.

El mercado meta de la competencia y el de la empresa difieren en que existen competidores como multinacionales los cuales pueden llegar a las grandes empresas de la ciudad gestión que Ecosistemas Empresariales no hace.

4.8.3 Objetivos y estrategias de mercadotecnia

• **Resuma los objetivos y estrategias fundamentales de mercadotecnia de su empresa y los de la competencia. ¿En qué son semejantes y en qué se distinguen?** La empresa no tiene objetivos ni estrategias de mercadotecnia, ya que hasta el momento no cuenta con un área de mercadeo y con respecto a los objetivos planteados, los únicos que maneja la empresa son los objetivos de ventas anuales a diferencia de las grandes empresas o compañías que poseen más posicionamiento, las cuales si tienen estrategias de mercadotecnia como promociones, pautas en diversos medios publicitarios y estrategias de penetración de mercado, se puede decir que lo único que maneja la empresa en cuanto a mercadotecnia es la pagina Web en la que brinda información pertinente de la compañía, como su razón de ser, misión entre otros, y también el buen servicio al cliente que genera referidos para la empresa.

4.8.4 Posicionamiento

• **¿Cuál es el posicionamiento de su compañía y de los competidores? ¿Es especial el posicionamiento de ella? ¿Tiene un posicionamiento fuerte en relación con los competidores?** Ecosistemas Empresariales S.C.S. no tiene conocimiento acerca del tipo de posicionamiento que posee, ni tampoco de su

competencia, debido a que la compañía no ha realizado ni ha comprado estudios, para darse cuenta cual es su posicionamiento.

- **¿Es el posicionamiento de la empresa un atributo fuerte que resulta importante para el mercado meta?** Actualmente la empresa no ha definido un posicionamiento, por lo tanto no existe un atributo como diferenciador que pueda reconocer el mercado meta.

4.8.5 Fuerzas y debilidades del servicio

- **¿Qué servicios venden los competidores? ¿En que difieren de los de su empresa? ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades del servicio de su empresa? ¿Qué relación muestran el servicio de la empresa y los de la competencia en atributos que son importantes para el consumidor?** Los servicios que venden los principales competidores son los siguientes:

Cuadro 21. Servicios que ofrece la competencia de Ecosistemas Empresariales

Empresa	Servicios
Cabrera y asociados S.A.	Consultoría Empresarial. Valoración de Empresas y de Marcas. Auditorías y Revisorías Fiscales. Asesoría y Consultoría en Impuestos y Controles Cambiarios.
Outsourcing Empresarial Ltda.	Asesorías administrativas, financieras y contables. Gestión de calidad. Control interno. Auditorías. Gestión de proyectos de inversión
BKR Auditores y Consultores Externos S.A.	Asesorías y consultorías externas en finanzas, administrativas, empresariales. Auditorías y revisorías fiscales. Gestión empresarial

Fuente: Servicios competencia [en línea]. Colombia: A cambio de, 2008 [consultado julio de 2009].
 Disponible en Internet:
http://colombia.acambiode.com/proveedor_54874120083056697048705157514554.html;
<http://cpaaicabrerayasociados.com/>; <http://outsourcingempresarialdecolombia.com/>

Los servicios que venden los competidores son los mismos de Ecosistemas Empresariales, estos difieren en factores que para la competencia son más importantes y que a la empresa le falta evolución para llegar al mismo nivel.

Las fuerzas que tiene la empresa en sus servicios son: el servicio integral, que se basa en que los clientes podrán encontrar la opción de fusionar varios servicios de acuerdo a sus necesidades, para que la empresa les ofrezca un solo servicio global.

La variedad de los servicios que se encuentran dentro de la empresa es otra fuerza que los clientes han identificado en la compañía y de igual manera los precios asequibles que maneja la compañía.

Las debilidades son: el servicio post-venta y el nivel tecnológico que son las que menos calificación tienen en la matriz de atributos del servicio expuesta en el Cuadro 19, página 77.

4.8.6 Fijación de precios

• **¿Cuál es el precio de su servicio en comparación con los de la competencia? ¿La estructura de precios de su empresa es la misma, más alta o más baja?** Los precios de la competencia y de Ecosistemas Empresariales difieren debido a que esta empresa le brinda al mercado unos precios más bajos que los de la competencia, puesto que esta es una de las políticas que ha adoptado la organización, para poder llegar a más empresas, con precios más asequibles, es por esta razón que la estructura de precios de Ecosistemas Empresariales S.C.S. difiere de algunas de las de la competencia.

El precio por hora de la empresa está en \$55.000 y el de su principal competencia está en \$65.000 (Ver Cuadro 23, Marketing Mix de la empresa y la competencia).

4.8.7 Distribución / cobertura del mercado

• **¿Usa la compañía los mismos canales de distribución que los competidores? ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de sus métodos de distribución en relación con los competidores?** Debido a que esta

organización es una empresa prestadora de servicios al igual que la competencia, la distribución es directa (Empresa-Cliente). El método de distribución directa es el más adecuado para la prestación del servicio, es por esta razón que no posee ninguna debilidad, tanto para la empresa como para la competencia.

- **¿Cuál es la cobertura de mercado del servicio? ¿Es suficiente? ¿Es más o menos adecuada que la de los competidores?** La cobertura que tiene la empresa con sus servicios es a nivel local, aunque se están teniendo negociaciones con una empresa ubicada en Pasto esto no quiere decir que la cobertura del mercado sea amplia.

La cobertura del servicio no es suficiente, dado que Ecosistemas Empresariales se encuentra ofreciendo sus servicios en una pequeña parte de la ciudad de Cali y le falta abrirse más a nivel departamental.

Entre los competidores existen empresas de gran cobertura como las multinacionales, que cubren gran parte del mercado nacional, ayudadas por su infraestructura que les permite llegar con sus servicios a empresas grandes de Colombia.

- **¿Dónde se vende el servicio? ¿Dónde se venden los servicios de la competencia?** Ecosistemas Empresariales está vendiendo su servicio a nivel regional, debido a que su plaza se encuentra en la ciudad de Cali, mientras que existen competencias muy fuertes como es Price Water House que vende sus servicios tanto a nivel nacional como internacional debido a que esta es una multinacional de alto prestigio y a nivel nacional se encuentra Cabrera y Asociados que presta su servicio en el Valle del Cauca y en algunas ciudades del país a nivel regional se encuentra la empresa Outsourcing Empresarial LTDA. que al igual que Ecosistemas Empresariales S.C.S. se especializa en prestar su servicio en Cali y sus alrededores.

4.8.8 Venta personal

- **¿Cuál fue el desempeño de ventas durante el año anterior? ¿Se cumplieron las metas?**

Ver Cuadro 23, sobre las ventas de la empresa en el año 2008, página siguiente.

Cuadro 22. Ventas de la empresa en el año 2008

VENTAS POR SERVICIOS	2008
Asesorías	111.858.521
Revisoría Fiscal	22.020.000
Outsourcing Contable	15.600.000
Declaraciones Fiscales	0
Estudios de Factibilidad	3.800.000
TOTAL	153.278.521

Fuente: ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

Las metas de la empresa para el año 2008 se cumplieron parcialmente, ya que el crecimiento que tuvo fue del 8% y el esperado para esa fecha era de un crecimiento del 10% en sus ventas.

- **¿En qué difiere la filosofía de ventas de su compañía respecto a la de los competidores? ¿Hay otros métodos que le gustaría considerar en el futuro? ¿Por qué?** La filosofía de ventas de Ecosistemas Empresariales es la de que “el cliente es quien siempre tiene la razón y es aquel por el cual se trabaja con responsabilidad, eficiencia y eficacia”, el método a seguir para cumplir esta filosofía es el siguiente: primero se contacta al cliente y se escuchan sus necesidades, segundo se le ofrecen los servicios, tercero se llega a un acuerdo de precios, cuarto se cierra el negocio y por último se presta el servicio acordado.

Actualmente no se tiene pensado emplear otro método distinto a este, por que se considera que el contacto directo con el cliente es el que genera beneficios mutuos para ambas partes.

4.8.9 Promoción

- **¿Cuáles fueron los resultados de las promociones de la compañía y los que logro la competencia en el año anterior? ¿fueron positivos o negativos? ¿Por qué?** Los resultados fueron positivos, puesto que se genero más demanda de los servicios representados en mayor número de horas.

La empresa de una manera informal, conoce que los resultados de las promociones realizados por la competencia, dieron resultados positivos, debido a que se incrementaron sus ventas.

- **¿Qué promociones realizadas por la competencia dan resultados muy buenos?** La promoción que más le da resultado a la competencia es la de reducción de precios de acuerdo a la cantidad de horas que se demanden en el servicio y de acuerdo al cliente y al número de servicios que demande de la empresa, se les hace un descuento significativo en la declaración de renta para el año en curso, en agradecimiento a su fidelidad

4.8.10 Mensaje publicitario

- **¿Es la publicidad de la empresa más eficaz que la de la competencia? ¿Es semejante o diferente? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades y las de la competencia?** La publicidad de la competencia es más eficaz, se observa que la competencia utiliza diversos medios para dar a conocer la empresa, ya que estas se encuentran pautando en varios medios publicitarios de alto impacto (exteriores, impresos, auditivos, visuales), llegando de esta manera con su mensaje publicitario a un más amplio mercado, mientras que Ecosistemas Empresariales solo se encuentra pautando en medios impresos y visuales, como el periódico El País (clasificados) y por medio de internet (pagina web), generando así que los competidores sean más fuertes en este aspecto.

La debilidad que tiene Ecosistemas Empresariales es no encontrarse presente en medios de publicidad de alta frecuencia como es la radio, la televisión y las revistas financieras, mientras que la competencia tiene como mayor fortaleza, pautar en medios de gran importancia para el área financiera como los mencionados anteriormente.

4.8.11 Estrategia y gastos de medio

- **¿Dónde, cuándo y cómo utilizan los medios su empresa y la competencia?** El medio que maneja la empresa desde el año pasado es el internet, ya que esta tiene una página web cuyo link es: www.ecosistemasempresariales.com, que se utiliza como medio de apoyo para brindarle información a sus clientes actuales, cuando estos necesiten información pertinente a cerca de la compañía, también se

encuentra utilizando los medios impresos, ya que esta pautando en el periódico El País, algunos fines de semana, dando a conocer sus servicios a más clientes.

La competencia utiliza más medios como lo son pautar en revistas económicas, como dinero y portafolio, vallas publicitarias, medios audiovisuales como: la radio el internet y la televisión en programas locales.

4.8.12 Políticas de servicios al cliente

- **¿Cuáles son las políticas de servicio al cliente en su empresa? ¿Son distintas a las de la competencia? Si lo son, ¿en qué aspectos?** Prestar un servicio oportuno, eficiente, y de alta calidad a través de las actualizaciones en los últimos conocimientos, normas, decretos y leyes, para trasladárselo así al cliente.

Se realizan seguimientos telefónicos a los clientes, para saber si éstos se encuentran satisfechos con el servicio prestado.

En cuanto a las políticas de servicio al cliente que maneja la competencia, en el momento la empresa no posee información exacta a cerca de éstas; pero según información brindada por el gerente de la empresa las políticas de servicio al cliente son similares a las que maneja Ecosistemas Empresariales S.C.S., sin presentar algunas variaciones significativas.

4.8.13 Merchandising

- **¿Cuál es la filosofía de merchandising de sus competidores? ¿Es su merchandising original o bien se parece a el que utilizan los competidores? ¿Contribuye su merchandising a dar a conocer el posicionamiento?** La filosofía de merchandising que utiliza la competencia, consiste en asistir a los eventos realizadas por la cámara de comercio de Cali, en las que dan a conocer sus servicios a clientes potenciales, los expositores que se encuentran ubicados en Stand entregan catálogos de sus servicios, para así darse a conocer y mejorar la imagen de la empresa.

Ecosistemas Empresariales S.C.S. no utiliza merchandising.

4.8.14 Publicidad no pagada

- **¿Cuenta la empresa con un programa activo de publicidad no pagada? ¿Lo tienen los competidores? ¿Cuánta publicidad no pagada recibió su servicio en relación con los de la competencia?** Ecosistemas Empresariales no cuenta con un programa especializado de publicidad no pagada, en cuanto a los competidores, según datos brindados por el gerente de la compañía, éstos tampoco cuentan con este tipo de publicidad.

4.8.15 Pruebas/investigación y desarrollo de mercadotecnia

- **¿Qué pruebas efectuaron su empresa y la competencia en el año anterior? ¿Tuvieron éxito? ¿Qué aprendieron de ellas?** La empresa no ha realizado estudios específicos de investigación y desarrollo de mercadotecnia.

Actualmente se desconoce si la competencia realiza pruebas, investigaciones y desarrollo de mercadotecnia.

4.8.16 Resumen de fuerzas y debilidades

- **Basándose en la información anterior ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de su compañía en comparación con cada uno de los principales competidores?**

➤ Debilidades:

- ✓ No posee un área de mercadeo.
- ✓ Baja recordación de marca (top of mind) de la empresa en el mercado.
- ✓ Baja participación de la empresa en el mercado
- ✓ No se realiza publicidad en medios masivos, para dar a conocer los servicios.
- ✓ Incumplimiento con la entrega de informes a los clientes según fechas acordadas (genera insatisfacción por parte de los clientes).
- ✓ No se realiza un estudio de las opiniones o sugerencias de los clientes sobre los servicios de la empresa.
- ✓ Bajo presupuesto para comunicación y promoción.
- ✓ Problemas de comunicación interna.

- ✓ No posee el último software tecnológico de manejos contable.

➤ **Fortalezas:**

- ✓ Larga trayectoria en el mercado (22 años).
- ✓ Tarifas asequibles de los servicios.
- ✓ Gran variedad de servicios dentro de la empresa.
- ✓ Buena actitud de los empleados de la empresa hacia los clientes.
- ✓ Se tiene un control adecuado de la contabilidad de la empresa.
- ✓ Constantemente se actualiza en cuanto a las leyes y normas financieras.
- ✓ El personal posee experiencia y capacidades necesarias para ofrecer un buen servicio.
- ✓ Se utiliza outsourcing en la empresa para prestar un servicio más completo (Abogados, Revisor Fiscal, profesionales en mercadeo).
- ✓ Facilidad para ampliar sus servicios.

(Ver Cuadro 23, página siguiente).

Cuadro 23. Marketing mix de la empresa y la competencia

	Ecosistemas empresariales S.C.S.	Cabrera y asociados S.A.	Outsourcing empresarial LTDA.	BKR asesores y consultores externos
PRODUCTOS	<p>Asesorías y Consultorías financieras, tributarias, administrativas, contables, mercadeo, franquicias, sistemas.</p> <p>Outsourcing contable.</p> <p>Auditorías y Revisorías fiscales.</p> <p>Créditos de fomento, inversión, leasing, factoring, fiducia, aceptaciones bancarias.</p> <p>Gestión de calidad.</p>	<p>Consultoría Empresarial.</p> <p>Valoración de Empresas y de Marcas.</p> <p>Auditorías y Revisorías Fiscales.</p> <p>Asesoría y Consultoría en Impuestos y Controles Cambiarios.</p>	<p>Asesorías administrativas, financieras y contables.</p> <p>Gestión de calidad.</p> <p>Control interno.</p> <p>Auditorías.</p> <p>Gestión de proyectos de inversión.</p>	<p>Asesorías y consultorías externas en finanzas, administrativas, empresariales.</p> <p>Auditorías y revisorías fiscales.</p> <p>Gestión empresarial.</p>
PRECIO	<p>Oscilan entre 300.000 y 4.000.000 de pesos según las horas o el servicio demandado.</p> <p>Hora: 55.000 pesos</p>	<p>Oscilan entre 350.000 y 8.000.000 de pesos según el servicio o las horas prestadas.</p> <p>Hora: 65.000</p>	<p>Oscilan entre 300.000 y 5.500.000 de pesos de acuerdo a las horas o el servicio prestado.</p> <p>Hora: 65.000</p>	<p>Oscilan entre 250.000 y 3.500.000 de pesos, según las horas o el servicio.</p> <p>Hora: 60.000</p>

Cuadro 23. (Continuación).

PROMOCIÓN	<p>Utiliza los siguientes métodos:</p> <p>Publicidad en medios masivos (internet).</p> <p>Relaciones publicas (referidos).</p>	<p>Utilizan los siguientes métodos:</p> <p>Venta personal.</p> <p>Publicidad en medios masivos (internet, radio, revistas financieras, televisión regional).</p> <p>Promoción de ventas.</p> <p>Relaciones públicas.</p>	<p>Utilizan los siguientes métodos:</p> <p>Promoción de ventas.</p> <p>Publicidad en medios masivos (internet, revistas financieras).</p> <p>Relaciones públicas.</p>	<p>Utilizan los siguientes métodos:</p> <p>Publicidad en medios masivos (internet)</p> <p>Relaciones públicas, empresarios y clientes satisfechos.</p>
PLAZA	<p>Ubicada en la calle 10 # 3-60 y la distribución que maneja es empresa → cliente (Directa).</p> <p>Distribución geográfica es a nivel regional con poca representación en otras ciudades como Pasto.</p>	<p>Ubicada en la Calle 25N # 5N-57 y su distribución es directa (empresa-cliente).</p> <p>Distribución geográfica a nivel nacional con oficinas en Bogotá.</p>	<p>Distribución directa.</p> <p>Distribución geográfica a nivel nacional con oficinas en Manizales.</p>	<p>Tienen un contacto directo con el cliente, y su distribución es también directa.</p> <p>Distribución geográfica a nivel regional.</p>

Fuente: Proveedor [en línea]. Colombia: A cambio de, 2008 [consultado julio de 2009]. Disponible en Internet: http://colombia.acambiode.com/proveedor_54874120083056697048705157514554.html.

Según el cuadro anterior se puede observar que la principal competencia de Ecosistemas Empresariales, se encuentran bajo el mismo enfoque en la mezcla de mercadeo, ya que brindan servicios muy similares con poca diversidad en su portafolio, aclarando que Ecosistemas Empresariales S.C.S es quien mas posee diversidad de servicios dentro de la organización, también manejan la misma distribución la cual es directa, y se hallan ubicadas en la ciudad de Cali, la gran diferencia se puede encontrar en que Cabrera y Asociados es una empresa con sucursal en la ciudad de Bogotá y en las promociones que manejan que varían de acuerdo al alcance de mercado que desean tener y a los recursos de la organización.

4.9 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

4.9.1 Cómo estimar la demanda del servicio:

- **¿Cuántos clientes hay en el área comercial definida o en el territorio geográfico del mercado?** El territorio geográfico que se va a estudiar es Cali, ciudad en la que se encuentra ubicada la empresa, por lo tanto es de gran importancia para la empresa comenzar cubriendo este territorio.

El mercado meta lo constituyen las medianas empresas de Cali que vendrían siendo 383 empresas, de las cuales aproximadamente el 71% de estas demandan el servicio de asesorías, es decir 272 empresas.

El mercado meta específico, para el cual se van a realizar las estrategias y tácticas del plan de mercadotecnia es el de las medianas empresas de la ciudad de Cali, sean estas privadas o públicas, las cuales requieran el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión, se tomo esta decisión en conjunto con el gerente de la organización, debido a que en el mercado meta de las pequeñas empresas de la ciudad de Cali, Ecosistemas Empresariales tiene más fuerza y se encuentra más enfocada desde sus inicios a este tipo de mercado, dándole entonces más importancia.

- **¿Qué hábitos de uso restringen la base de clientes posibles en el mercado meta?** Algunos hábitos de consumo que restringen la base de clientes posibles en el mercado meta son: la calidad ISO que los clientes hoy en día están exigiendo en los servicios y que los asesores no estén certificados por el Sena.

- **¿Cuál es el número promedio de compras del servicio que se hacen al año?** Teniendo en cuenta que Ecosistemas Empresariales es una organización prestadora de servicios, el número promedio de compra del servicio se da en horas, teniendo como referencia que las empresas demandan en promedio 5 horas semanales, para que las asesoren.

$5 \text{ horas} * 4 \text{ semanas} = 20 \text{ horas mensuales} * 12 \text{ meses} = 240 \text{ horas al año.}$

- **¿Cuál es el número total de compras que realiza el mercado meta en el territorio geográfico cada año?** $240 \text{ horas al año} * 272 \text{ empresas} = 65.280 \text{ horas al año}$ que compran las medianas empresas de Cali que demandan el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión

- **¿Cuál es el precio promedio del servicio de la compañía?** El precio promedio del servicio de la compañía es de \$55.000 pesos la hora de servicio prestado. Este valor puede variar de acuerdo al paquete de servicios que demanden. Para servicios fijos se tiene un precio promedio entre: \$300.000 y \$1.100.000 pesos y para servicios esporádicos entre: \$1.110.000 y \$4.000.000 de pesos

- **¿Cuál es el monto total de las compras de su categoría de servicio en el mercado meta geográfico?** $240 \text{ horas al año} * \$55.000 = \$ 3.590.400.000.$

- **¿Cuál es la participación de la compañía en el mercado? ¿Tiende a crecer o a disminuir?** La participación de la empresa es baja, ya que en la ciudad de Cali existe un total de 65.853 mipymes, inscritas en la Cámara de Comercio de Cali, de las cuales sólo el 71% demandan el servicio de asesorías es decir 46.755 empresas, Ecosistemas Empresariales solo llega con sus servicios a 25 organizaciones en Cali, teniendo una participación de mercado del 0.05%

De acuerdo a información adquirida de la Cámara de comercio de Cali, categoría a tenido un crecimiento del 8% del año 2007 al 2008, debido a que hoy en día el gobierno con ayuda de los bancos está brindando facilidades a las personas para crear empresas, lo que genera que el numero de organizaciones en la ciudad aumenten, logrando que la demanda en asesorías crezca y por ende la participación de mercado de Ecosistemas Empresariales.

Actualmente un 71% de las empresas que se encuentran en el mercado, demandan asesorías, demostrando así que este servicio tiende a crecer, teniendo en cuenta que el número de empresas cada vez es mayor.

- **¿Qué factores de la competencia afectaran a la participación en el mercado o a las probabilidades de incrementarla?** La participación en el mercado de Ecosistemas empresariales se puede ver afectada por factores como la publicidad que maneja la competencia y los precios por debajo de los de la empresa.

- **¿Existen otros factores que afecten profundamente a la demanda del servicio?** La demanda del servicio se puede ver afectada por la competencia por medio de la Cámara de Comercio de Cali, debido a que ésta se encuentra realizando cursos gratuitos de capacitación a la pequeña y mediana empresa en los mismos aspectos que Ecosistemas Empresariales, como lo son en el área de mercadeo, financiera, tributaria, contable y de gestión de calidad.

Cuadro 24. Mercado Meta

Mercado meta	Las medianas empresas de la ciudad de Cali (272 empresas)
Territorio geográfico	Santiago de Cali
Restricciones de uso	Certificación ISO. Certificado del Sena para los asesores.
Compras promedio anuales por cliente	240 horas al año
Compras totales por año en la categoría	65.280 horas al año.
Precio promedio	\$ 55.000 la hora de servicio servicios fijos: entre: \$300.000 y \$1.100.000 pesos servicio esporádico: entre \$1.110.000 y \$4.000.000 de pesos
Monto total de compras	\$3.590.400.000

Nota: los precios de los servicios que ofrece Ecosistemas Empresariales, varían de acuerdo al tipo de servicio demandado, es decir si el cliente requiere el servicio por horas (\$55.000 cada hora) o si prefiere tomar un paquete de varios servicios, como son fijos (\$300.000 a \$1.100.000) o esporádicos (\$1.110.000 a \$4.000.000).

5. MATRIZ DOFA

Para realizar la matriz DOFA, primero se va a evaluar la situación externa (oportunidades y Amenazas) y la situación interna (Fortalezas y Debilidades) de la organización, esta evaluación va a permitir identificar claramente cuáles son los factores internos y externos de mayor impacto dentro de la organización.

Cuadro 25. Matriz de evaluación externa E.F.E.

MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Crisis economica lleva a las empresas a buscar asesorias	0,15	4	0,60
Creacion de mipymes por parte del gobierno que buscan asesoramiento externo	0,15	3	0,45
Mercado potencial grande	0,20	4	0,80
Disposición de las empresas del sector para generar alianzas	0,08	3	0,24
Medianas barreras de entrada para las nuevas empresas competidoras al mercado	0,05	3	0,15
tratados de libre comercio con otras regiones	0,06	3	0,18
crisis economica mundial afecta la capacidad de pago de los clientes	0,07	1	0,07
Constantes actualizaciones de las leyes tributarias que genera sanciones	0,04	2	0,08
empresas competidoras con software mas avanzado	0,06	1	0,06
competencia como multinacionales que abarcan mas mercado	0,09	1	0,09
Existencia de contadores profesionales que prestan servicio a muy bajo costo	0,05	2	0,10
TOTALES	1,00		2,82

Amenaza mayor 1
Amenaza menor 2
Oportunidad menor 3
Oportunidad mayor 4

Media: 2,5

Resultado: 2,82

Análisis: teniendo en cuenta la media ponderada de 2,5, se puede observar que la evaluación de los factores externos de la empresa, dio un resultado por encima de ésta (2,82), mostrando que las oportunidades que se le presentan a la empresa en el mercado son mayores y tienen mas peso que las posibles amenazas, mostrando así, que las mayores oportunidades para la empresa son que existe un mercado potencial grande, que la crisis económica esta llevando a las empresas a

buscar asesorías externas y que el gobierno esta incentivando a la creación de mipymes.

Según la evaluación externa de la compañía las amenazas más fuertes para Ecosistemas Empresariales son: la existencia de personas naturales que prestan servicios a más bajo costo y que existe competencia como multinacionales que abarcan más mercado.

Cuadro 26. Matriz de evaluación interna E.F.I.

MATRIZ DE EVALUACION INTERNA EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Trayectoria de 22 años en el mercado	0,10	4	0,40
tarifas asequibles de los servicios \$55.000 hora	0,07	3	0,21
Variedad de servicios dentro de la empresa (servicio integral)	0,08	4	0,32
buena actitud de los empleados de la compañía hacia los clientes	0,06	3	0,18
control adecuado de la contabilidad interna	0,02	3	0,06
constante actualizacion en leyes y normas financieras	0,04	3	0,12
personal capacitado	0,07	4	0,28
utilizacion de outsourcing para ofrecer mas servicios	0,09	4	0,36
No poseer un area de mercadeo	0,07	1	0,07
Baja recordacion de marca de la empresa en el mercado	0,08	1	0,08
Baja participacion de mercado	0,05	1	0,05
No utiliza publicidad	0,07	1	0,07
incumplimiento de la entrega de informes a los clientes	0,06	1	0,06
no se realizan estudios de servicio al cliente	0,08	1	0,08
no poseer el ultimo software de manejo contable SAP	0,04	2	0,08
problemas de comunicación interna	0,02	2	0,04
RESULTADOS	1,00		2,46

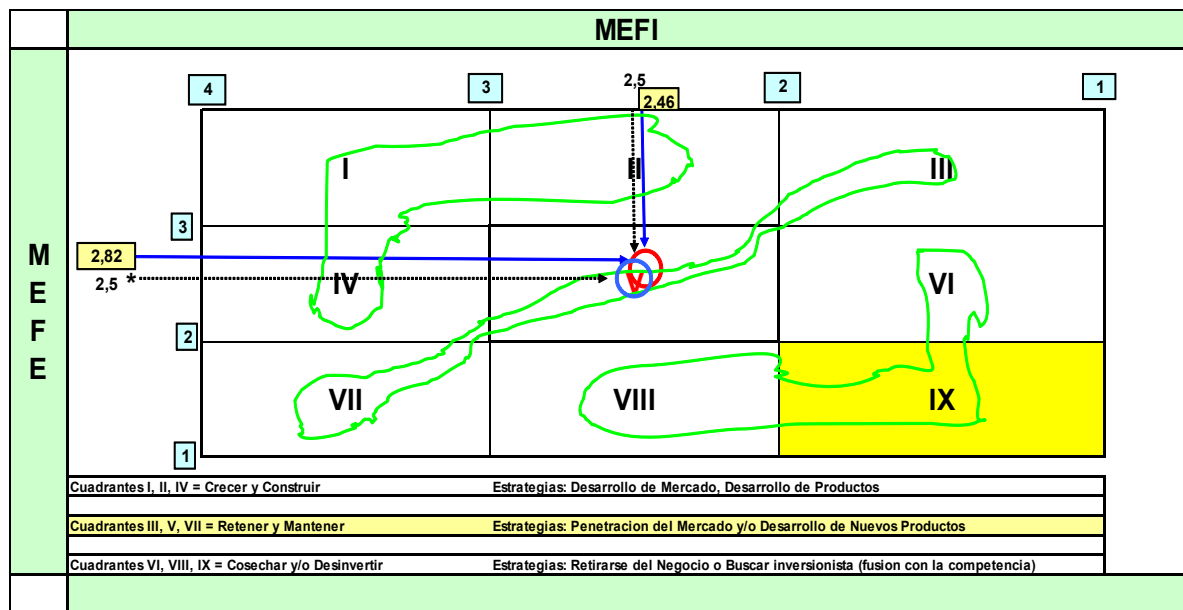
Debilidad mayor 1
 Debilidad menor 2
 Fortaleza menor 3
 Fortaleza mayor 4

Media: 2,5

Resultado: 2,46

Análisis: se puede observar que la posición interna de la empresa no es muy fuerte, debido a que el resultado de la evaluación dio 2,46, valor que se encuentra muy cerca a la media del ejercicio la cual es 2,5. Según el cuadro anterior las fortalezas más importantes que tiene la empresa son la trayectoria de 22 años en el mercado, la utilización de outsourcing para prestar más variedad de servicios dentro de la empresa y el servicio integral que ofrece la compañía, gracias a que posee un amplio portafolio de servicios, se encontró que las debilidades con mayor valor dentro de Ecosistemas Empresariales que no le permiten ser mas fuerte son: la baja recordación de marca que posee la empresa en el mercado, que la compañía no realiza estudios del servicio al cliente que identifiquen el grado de satisfacción que estos tienen y que no posee el último software de manejo contable SAP.

Figura 3. Matriz I.E. (combinación de factores internos y externos de la empresa)



—————> Resultado obtenido por Ecosistemas empresariales S.C.S.
> 2,5 Media con la que se comparan los resultados

Análisis: la combinación de los factores internos y externos de la empresa, dio como resultado que Ecosistemas Empresariales S.C.S., debe enfocarse en diseñar **estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de nuevos productos**.

el valor del análisis externo de la organización es de 2,82 el cual se encuentra por encima de la media que es 2,5 como se puede ver en la grafica anterior y el resultado del valor del análisis interno es de 2,46, dando como resultado estrategias ubicadas en el cuadrante V, como se había mencionado anteriormente.

Cuadro 27. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Larga trayectoria en el mercado (22 años). 2. Tarifas asequibles de los servicios. 3. Gran variedad de servicios dentro de la empresa. 4. Buena actitud de los empleados de la empresa hacia los clientes 5. Se tiene un control adecuado de la contabilidad de la empresa 6. Constantemente se actualiza en cuanto a las leyes y normas financieras. 7. El personal posee experiencia y capacidades necesarias para ofrecer un buen servicio 8. Se utiliza outsourcing en la empresa para prestar un servicio más completo (Abogados, Revisor Fiscal, Mercadólogo) 9. Facilidad para ampliar sus servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No posee un departamento de mercadeo. 2. Baja recordación de marca (top of mind) de la empresa en el mercado. 3. Baja participación de la empresa en el mercado 4. No se realiza publicidad para dar a conocer los servicios. 5. Incumplimiento con la entrega de informes a los clientes según fechas acordadas (genera insatisfacción por parte de los clientes). 6. No se realiza un estudio de las opiniones o sugerencias de los clientes sobre los servicios de la empresa. 7. Bajo presupuesto para comunicación y promoción. 8. Problemas de comunicación interna. 9. No posee el último software tecnológico de manejos contable.

Cuadro 27. (Continuación).

OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1. Crisis económica lleva a las empresas a buscar asesorías.</p> <p>2. Crecimiento e incentivo por parte del gobierno para la creación de Mipymes que buscan asesoramiento externo.</p> <p>3. Mercado potencial grande.</p> <p>4. Disposición de las empresas del sector para generar alianzas.</p> <p>5. Medianas barreras de entrada para las nuevas empresas competidoras al mercado</p> <p>6. Tratados de libre comercio con otras regiones</p>	<p>1. Dar a conocer los precios y diversidad de los servicios de la empresa a las nuevas Mipymes, por medio de publicidad para que busquen asesoría con la compañía. (F2,F3-O2)</p> <p>2. Penetrar con la distribución directa y los precios bajos de la empresa los mercados actuales, con el fin de aumentar las ventas. (F2 ,F4-O4)</p> <p>3. Implementar en el portafolio de servicios las asesorías en salud ocupacional, por medio de una alianza con empresas especializadas en ese campo. (F9-O3,O4)</p> <p>4. Identificar y desarrollar nuevos mercados geográficos, para los servicios actuales de la empresa. (F1,F4,F8,F10-O3)</p>	<p>1. Ampliar la cobertura del mercado en Cali para aumentar la participación de la empresa. (D3-O3)</p> <p>2. Realizar publicidad en medios masivos para dar a conocer los servicios de la compañía. (D4-O1)</p> <p>3. Mejorar el compromiso hacia los clientes para lograr buenas referencias que generan un mayor número de clientes. (D2,D5-O1,O2)</p> <p>4. Desarrollar alianzas con empresas del sector para mejorar la calidad del servicio y así ser más competitivos. (D1,D2,D5,D7-O2,O3,O4)</p> <p>5. Desarrollar un plan de comunicación, dirigido a las Mipymes, para que estas busquen asesoría en Ecosistemas Empresariales. (D1,D4-O1,O2)</p> <p>6. Encargar de la administración de las relaciones de los clientes de la empresa al asistente de gerencia. (D1,D5,D6-O1,O2)</p>

Cuadro 27. (Continuación).

AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Crisis económica mundial afecta la capacidad de pago de los clientes y la solidez financiera de la empresa.</p> <p>2. Las constantes actualizaciones de las leyes tributarias pueden generar sanciones.</p> <p>3. Alta competencia</p> <p>4. Empresas competidoras con software más avanzados.</p> <p>5. Algunas de las empresas competidoras son multinacionales que abarcan un mercado muy amplio.</p> <p>6. La existencia de contadores profesionales que prestan servicios a muy bajo costo.</p>	<p>1. Mantener capacitados al personal de la empresa para que estén a la vanguardia en el mercado. (F6,F7-A3,A4)</p> <p>2. Retención de clientes a través del contacto personalizado, políticas de mejoramiento de servicio al cliente (CRM). (F4,F7-A3)</p> <p>3. Implantar un plan de pagos a los clientes, para que estos tengan oportunidad de adquirir el servicio (F2-A1,A6)</p> <p>4. Realizar proyecciones de ventas para evaluar el desempeño y la solidez de la empresa a lo largo de los años y poder analizar los efectos de la crisis económica. (F5-A1)</p>	<p>1. Adquirir el último software de manejo contable para ser más competitivos en el mercado (D9-A4)</p> <p>2. Expandirse a otras ciudades como Bogotá y Medellín para aumentar la participación en el mercado nacional. (D3-A5)</p> <p>3. Aumentar la competitividad de la empresa, estableciendo y cumpliendo parámetros como las fechas, de la entrega de informes a las otras empresas (D5-A3)</p>

6. PLAN DE MERCADOTECNIA

A continuación se presenta el Plan de Mercadotecnia dividido en sus aspectos principales, presentados desde el capítulo 6 hasta el capítulo 14, ya que debido a la importancia y extensión de cada uno de los componentes de dicho plan, es necesario tratarlos como capítulos independientes.

6.1 FACTORES CUANTITATIVOS

6.1.1 Ventas de Ecosistemas Empresariales

Cuadro 28. Ventas años 2007 - 2008 y 2009 proyectadas de Ecosistemas Empresariales

Años	Ventas	Crecimiento
2007	162.561.659	
2008	176.270.299	8,4%
2009 proyectado	189.306.000	7,4%

Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Área de Contabilidad. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

Como se puede observar en el cuadro, las ventas de la empresa del año 2007 al año 2008 crecieron en un 8%, esto se debió gracias a que para el 2008 se incrementaron considerablemente la demanda de los servicios de outsourcing contable, fuera de eso para ese año se generó un aumento en las tarifas de la empresa, mientras que para el año 2009 se tiene proyectado un crecimiento del 7.4%, gracias a análisis efectuados por el gerente de la compañía, se decidió realizar las proyecciones con aspiraciones alcanzables, siendo objetivos y teniendo en cuenta la crisis por la que atraviesa el país.

Cuadro 29. Porcentaje de las ventas de la empresa proyectadas Vs las ventas reales año 2009

Año	Ventas	Porcentaje de ventas cumplidas
2009 proyectado	189.306.000	
2009 a noviembre	151.196.028	80%

En cuanto al año 2009 en la empresa se tienen unas proyecciones de ventas con un crecimiento de 7.4% teniendo en cuenta la crisis económica por la que atraviesa el país, como se había mencionado anteriormente.

En el cuadro anterior, se puede ver que estas proyecciones se han cumplido en un 80% al mes de noviembre de 2009.

6.1.2 Ventas totales anuales en Cali del sector de asesorías empresariales y en materia de gestión año 2009

Cuadro 30. Ventas totales anuales en Cali del sector de asesorías empresariales y en materia de gestión año 2009

SERVICIO	AÑO	VENTAS SECTOR	CRECIMIENTO
Asesorías empresariales y en materia de gestión	2009	5.940.564.217	9%

Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Departamento de Contabilidad. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

Nota: la estimación de las ventas de la categoría en Cali en el año 2009 se realizó teniendo en cuenta el historial de las ventas en años anteriores (Dane), las cuales se proyectaron de acuerdo a la inflación que se presentó en esos años.

6.1.3 Participación de Ecosistemas Empresariales en la categoría

Cuadro 31. Participación de Ecosistemas Empresariales en el año 2009

Servicio	Ventas categoría (2009)	Ventas empresa (2009)	Participación
Asesorías empresariales y en materia de gestión	5.940.564.217	189.306.000	3,1%

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el gerente de la compañía para el año 2009 en la empresa se piensa vender 189.306.000 millones de pesos los cuales equivalen a un 3,1% de participación sobre las ventas de la categoría para el mismo año.

6.1.4 Ventas anuales presupuestadas para la empresa y la categoría para el año 2010

Cuadro 32. Ventas anuales presupuestadas para la empresa y la categoría de asesorías empresariales y en materia de gestión para el año 2010 en Cali. Cifras en millones de pesos

Servicio	Ventas categoría	Ventas empresa	Participación
Asesorías empresariales y en materia de gestión	6.415.809.354	295.336.924	4,6%

Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Área de Contabilidad. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

6.1.4.1 La compañía Vs. Las ventas de la categoría

Cuadro 33. Ventas de la compañía Vs. Ventas de la categoría

Años	Venta de la categoría	Ventas de la empresa
2004	4.308.864.000	179.303.000
2005	4.580.000.000	125.621.355
2006	4.789.306.000	160.779.077
2007	5.061.817.511	162.561.659
2008	5.450.058.915	176.270.299
TOTAL	24.190.046.426	804.535.390
PROMEDIO	4.838.009.285	160.907.078

Fuente: DANE Y ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Área de Contabilidad. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

Como se puede observar en el cuadro anterior las ventas de la categoría en Cali, han venido aumentando año a año, mientras que las ventas de Ecosistemas Empresariales han tenido un comportamiento irregular, tendiendo a crecer desde el año 2006.

6.1.4.2 Tendencias de participación en el mercado

Cuadro 34. Participación de la empresa frente a la categoría años 2004-2008

Años	Venta de la categoría	Ventas de la empresa	Participación
2004	4.308.864.000	179.303.000	4,16
2005	4.580.000.000	125.621.355	2,74
2006	4.789.306.000	160.779.077	3,36
2007	5.061.817.511	162.561.659	3,21
2008	5.450.058.915	176.270.299	3,23
Total	24.190.046.426	804.535.390	3,33
Promedio	4.838.009.285	160.907.078	3,33

Fuente: DANE Y ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Área de Contabilidad. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

La participación en el mercado de Ecosistemas Empresariales tiene un comportamiento irregular, según la información obtenida, las ventas de la empresa en relación con las ventas de la categoría muestran que la participación que tuvo la compañía en el último año fue de 3,23%.

6.1.5 Proyecciones año 2010

Cuadro 35. Ventas anuales en pesos presupuestadas para la compañía y la categoría para el año 2010

Año	Servicio	Ventas categoría	Ventas empresa	Participación
	Asesorías empresariales			
2010	y en materia de gestion	6.415.809.354	295.336.924	4,6%

La categoría de asesorías empresariales, planea vender un 8% más respecto al año 2009 y la empresa ha proyectado vender un 56% para el año 2010, como se había mencionado anteriormente, ya que ésta desea obtener una participación más representativa sobre las ventas que se van a presentar en la categoría.

6.1.5.1 Tamaño y tendencias del mercado meta. Según datos del censo económico del DANE al año 2005, el número de empresas divididas por tamaño en la ciudad de Cali es el siguiente:

Cuadro 36. Número de empresas segmentadas por tamaño en Cali

Tamaño	Cantidad
Micro empresas	40,097
Pequeñas empresas	25,373
Medianas empresas	383
Grandes empresas	98
TOTAL	65.951

Fuente: DANE. Censo económico. Bogotá: DANE, 2005.

El mercado meta al cual se van a dirigir las estrategias son las medianas empresas de Cali, con un total de 383 compañías, de las cuales como se había mencionado anteriormente el 71% de estas demandan el servicio de asesorías quedando un total de 272 empresas.

El mercado meta que se estableció para Ecosistemas Empresariales S.C.S. es el de la ciudad de Cali, por lo tanto se va a estudiar las tendencias económicas de este mercado definido.

La tendencia que tiene Cali es que con el tiempo se generen mas empresas, puesto que en la ciudad se están realizando programas como “Idea tu empresa” en los que se inscriben personas con ideas de negocio creativas, se realizan concursos y las personas ganadoras son premiadas con dinero para crear su negocio o con premios en especies como asesorías tributarias, legales, asesorías en su negocio o paquetes de software, gracias a que está creciendo el respaldo a

negocios inclusivos, se está generando que los emprendedores de la región se incentiven a idear y por ende a crear empresa.

La ciudad de Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca, por esto se va a analizar este departamento; la economía del Valle del Cauca, se encuentra por debajo de Antioquia y Bogotá, en la actual regionalización de las partidas.

Aunque la población vallecaucana está en aumento, al igual que sus necesidades en materia de servicios, educación y salud, la región ha venido perdiendo lenta y gradualmente participación en el Presupuesto de la Nación.

Tanto que dentro de la regionalización de las partidas, el Valle, que en los años 2003, 2004 y 2005 fue el primero en obtener los mayores recursos nacionales según el Departamento de Planeación Nacional, hoy al igual que en 2007, 2008 y 2009 cayó a un tercer lugar por debajo de Antioquia y Bogotá.

Este año, por ejemplo el Valle quedó con \$1,21 billones, mientras que a Antioquia le asignaron \$1,57 billones y a Bogotá, \$1,40 billones. En el 2010, la proporción sigue igual: Antioquia está en el primer lugar con \$1,54 billones, Bogotá sigue con \$1,35 billones y Valle con \$1,17 billones.

El Valle del Cauca tiene el segundo mejor índice de calidad de vida después de Bogotá, eso supone mejor atención de las necesidades básicas en vivienda y salud, es por esto que se le asigna más presupuesto a Antioquia que a este departamento.

Para el año 2010 el departamento del Valle del Cauca cuanta con recursos por \$1,17 billones en 2010, de los cuales 88% se concentran en las estrategias de reducción de la pobreza y crecimiento alto y sostenido.

En términos sectoriales, la mayor cantidad de recursos se concentra en los sectores de protección social (\$386.937 millones), transporte (\$214.407 millones) y acción y apoyo social (\$109.733 millones)¹². (Ver Gráfico 3, página siguiente).

¹² El Valle pierde el pulso en el presupuesto nacional [en línea]. Colombia: El País, septiembre 02 de 2009 [consultado 10 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: http://www.elpais.com.co/paisonline/ediciones_anteriores/ediciones.php?p=/historico/sep062009/PR,
RI,

Gráfico 3. Inversión extranjera directa en el Valle del Cauca



Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Gráfico: El país. Fecha: 24 de noviembre del 2009.

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, se puede observar que el Valle del Cauca, en años anteriores había tenido una inversión extranjera directa baja, es por esto que el día martes 23 de noviembre se creó la agencia de promoción, la cual se enfocará en atraer capitales con énfasis en el sector de servicios.

Con la agencia de promoción de inversión Valle del Pacífico, se va a impulsar la creación y llegada de nuevas empresas en beneficio del empleo y la producción regional.

La agencia, denominada Invest Valle del Pacífico, empezará actividades con un capital de \$2.000 millones y en los próximos cuatro años buscará la constitución de al menos 15 empresas que puedan generar 4.000 empleos directos e indirectos.

“Se trata del mayor avance para impulsar la llegada de capital extranjero y nacional y para consolidar las cadenas productivas del Valle identificadas en el Plan Regional de Competitividad”, dijo Julián Domínguez Rivera, presidente de la Cámara de Comercio de Cali en noviembre de 2009¹³.

¹³ El Valle sale en busca de nueva inversión privada. Hernan Tovar [en línea]. Cali: Diario El País, s.f. [consultado 24 de noviembre de 2009]. Disponible en internet. <http://www.elpais.com.co/HOY/ECO/eco1.html>

La agencia buscará profundizar la vocación de servicios que tiene la ciudad, a través de Zonas Francas de servicios y BPO (Servicios de Procesamiento por Outsourcing), como por ejemplos los Call Center.

Como una forma de buscar nuevos negocios y atraer capitales, el Centro de Eventos ha realizado 288 ferias, 27 de ellas internacionales
Con 615.017 asistentes.

A través de la oficina de Convenciones se proyecta adelantar inteligencia de mercados para poder establecer qué tipo de eventos se adelantan en Cali, para vender la imagen de la ciudad ante el mundo.

6.1.5.2 Condiciones de presupuesto, utilidad y precio. La empresa comenzó a realizar presupuestos a partir del año 2008, en ese año se presupuestó vender 189.306.000 millones de pesos para el año 2009, de los cuales a noviembre del mismo año se han tenido unas ventas de 151.196.028 pesos en la compañía, las cuales equivalen a un cumplimiento del 80% de lo proyectado.

La utilidad que ha presentado en los últimos años la empresa, ha sido decreciente, para el año en curso (2009) al mes de noviembre se ha obtenido una utilidad de 11.605.587 pesos. (Ver Cuadro 14, página 56).

La tarifa de los servicios que presta Ecosistemas Empresariales por hora es de 55.000 pesos, los precios de los contratos que realiza de la empresa pueden fluctuar están entre 300.000 pesos y 4.000.000 de pesos según los servicios que los clientes demanden.

6.2 FACTORES CUALITATIVOS

6.2.1 Consideraciones de tipo económico

- **Tasa de interés:** la magnitud y el alcance de la disminución de las tasas de interés va a estar muy influenciado por el cumplimiento de la meta de inflación del Banco de la República este año, a principios del año 2009 la tasa de interés inicio con una reducción de casi un punto porcentual en la tasa de interés máxima que podrían cobrar los bancos, para el primer trimestre del año, la tasa de usura para los préstamos de consumo y ordinarios se redujo al 30,71% efectiva anual. Se

encontraba en el 31,53%. Este comportamiento de las tasas de interés que se dan a la baja en el mercado, favorece a la compañía por que la empresa pagará menos intereses y se favorecerá la rentabilidad, es decir que se presentarán más ganancias y se tendrá la posibilidad de invertir más, por lo tanto de crecer y mantener un flujo constante de la economía, reactivándola y generando mayores ingresos tanto para la empresa como para los clientes¹⁴.

Se dice que el Banco Central de Colombia mantendría inalterada en 4,5% su tasa de interés al menos hasta el cierre del 2009, por las crecientes expectativas de que ya pasó lo peor para la economía.

Para el año 2010 se tiene proyectado que las tasas de interés van a aumentar, pese a que una mayoría estima que el banco emisor mantendrá este año el nivel actual de su tasa por las expectativas inflacionarias en 2010, otros consideran que el organismo aún tiene espacio para recortarla y lograr un mayor dinamismo económico, así como para contrarrestar la apreciación del peso, que afecta al debilitado sector exportador¹⁵.

Si sube la tasa de interés para el 2010 esta afectaría a la empresa, puesto que la compañía se financia con el sector crediticio, aumentando así los gastos de interés y reduciendo la rentabilidad de la empresa, lo mismo sucedería con los clientes actuales o potenciales de Ecosistemas Empresariales, repercutiendo negativamente en la compañía.

- **Leyes fiscales:** según información del Gerente de la compañía, las leyes fiscales pueden afectar positiva y negativamente a la empresa, por ejemplo: el Impuesto de Renta subiera, éste hecho no le favorecería a la organización por que pagaría más impuestos, como por ejemplo el impuesto de patrimonio que piensa gravar a partir del año 2010 a las compañías que tengan un patrimonio liquido mayor de \$3.000 millones, a Ecosistemas Empresariales, no lo afectaría por que el patrimonio liquido de ésta es inferior. En el caso de que existieran clientes de la empresa que si, cumplan este requisito y se vean obligados a pagar este

¹⁴ Tasa de interés [en línea]. Colombia: Caracol, s.f. [consultado 25 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=739256>.

¹⁵ Colombia tasa de interés cerraría 2009 en 4.5% [en línea]. Colombia: América Economía. 2009 [consultado 25 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.americaeconomia.com/339230-Colombia-Tasa-de-interes-cerraria-2009-en-45.note.aspx>,

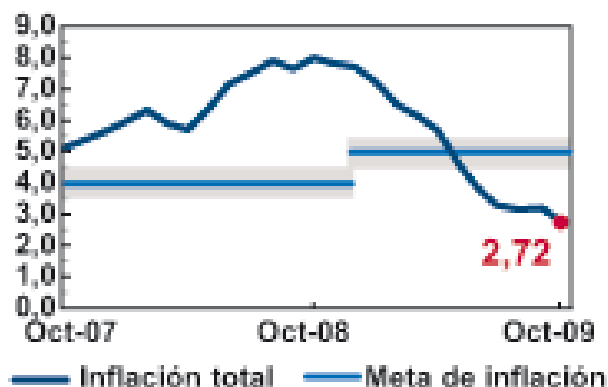
impuesto, se afectarían de igual manera que Ecosistemas Empresariales a la hora de pagar sus impuestos.

- **Desempleo:** el desempleo en Colombia está en crecimiento. El DANE informó también que en el trimestre noviembre 2008 a enero 2009 la tasa de desempleo promedio fue del 11,9%, frente al 10,8% registrada en igual período del año anterior, el desempleo en el año 2008 cerró en 13.1% y al mes de octubre de 2009 la tasa de desempleo en Colombia ascendió al 14,2%

Este es un factor de gran importancia para Colombia, ya que entre más desempleo, mayores van a ser las tasas de pobreza. Para la empresa el impacto que se tendría con el desempleo no es alto, debido a que sus servicios son brindados a las empresas y no tiene productos de venta para el consumo final¹⁶.

- **Inflación:**

Gráfico 4. Inflación total en Colombia octubre de 2007-2009



Fuente: Banco de La República Colombia. Indicadores de inflación básica y su variación anual [en línea]. Colombia: Banco de la República, s.f. [consultados 22 de noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/>

¹⁶ Desempleo en Colombia [en línea]. Colombia: Portafolio, 27 de febrero de 2009 [consultado 25 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4845426.html

Según información del Banco de la República de Colombia, al mes de octubre del 2009 la inflación se encuentra en 2,72%, esta para finales del mismo año tiene como meta un 5%, la inflación tiende a disminuir según proyecciones de la junta directiva del Banco de la república, ya que para el año 2010 se tiene como meta tener una inflación no mayor al 4%, si estas metas se cumplen lo que se va a buscar es que Colombia no se vea tan afectada económicamente con el alza de los precios de los productos y los servicios, permitiendo que los habitantes se vean mas holgados en cuanto a sus gastos.

En ecosistemas empresariales el comportamiento de la inflación afecta a la empresa, porque si esta aumenta, se incrementan los precios de los insumos que requiere y de igual manera se aumenta el costo salarial.

- **Recesión:** la recesión económica en el país afecta enérgicamente a la empresa porque el servicio de la compañía está dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas, a las cuales la recesión golpea fuertemente hasta llegar al caso de liquidar o cancelar las asesorías, y esto genera menos ingresos para Ecosistemas Empresariales.

Según información adquirida por el DANE, la economía decreció 0.5% en el segundo trimestre del 2009 pero ya hay leve reactivación. El DANE el día 24 de septiembre del año en curso, reveló las nuevas cifras sobre el comportamiento del producto interno bruto PIB, las cuales dejan muy claro que la economía colombiana está mal, pero ha comenzado a mejorar. Según el organismo oficial, en el segundo trimestre de este año (abril a junio) el PIB tuvo una caída de 0.5% frente a igual lapso del 2008, este retroceso fue causado por una fuerte caída de la actividad productiva de sectores que son claves para la economía como la industria manufacturera (-10.2%), el comercio (-3.9%) y el agropecuario (-1.8%). Pero también por una baja en el consumo de los hogares (-0.3%), en la inversión privada (-7.3%) y en las exportaciones del país (-5.7%).

Ya la economía en el primer trimestre del 2009 había sufrido un retroceso de 0.4% en relación con el mismo periodo del año pasado, lo que indica según el concepto internacional que la economía del país se encuentra en desaceleración¹⁷.

¹⁷ Enfermo con síntomas de mejora [en línea]. Colombia: Diario El País, 25 de septiembre de 2009 [consultado 19 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/historico/sep252009/ECO/mejoria.html>.

- **Revaluación:** la revaluación del peso frente al dólar, favorece a Ecosistemas Empresariales, por que los clientes mejoran su rentabilidad (clientes importadores) y por ende requieren más del servicio de asesorías, para canalizar sus inversiones de la manera más rentable, minimizando el riesgo financiero.

Este hecho perjudica a los exportadores por que reciben menos pesos por cada dólar vendido, afectando levemente a la empresa, debido a que en su base de clientes no posee clientes exportadores.

- **Devaluación:** Colombia necesita una devaluación mínima de un 4 por ciento para conservar la competitividad en varios sectores y evitar que productos extranjeros importados con dólares baratos desplacen la producción nacional. Esta cifra está lejos de cumplirse debido a que el peso colombiano se encuentra en un proceso de revaluación frente al dólar. (se están produciendo muchos dólares por lo tanto su valor tiende a bajar porque hay mucha oferta de dólares y mayor demanda de esta moneda).

La devaluación afecta al sector importador de Colombia, y favorece a los exportadores por que estos pagarían menos pesos por los productos exportados.

- **TRM:** en los últimos tiempos la tasa representativa del mercado, está teniendo un comportamiento irregular tendiendo a disminuir, en el mercado se está presentando gran demanda del dólar generando que cada vez su valor como moneda se disminuya frente a la moneda nacional, en noviembre de 2009 la TRM se encuentra en 1.974,47 pesos aproximadamente, ya que se presenta variación constante y a corto plazo. Es tan fuerte la crisis por la que está pasando el Dólar, que se especula que éste va a dejar de ser la moneda mundial en las negociaciones y va a ser cambiada por el Euro, que cada vez se encuentra cogiendo más fuerza y con un valor dos veces mayor que el dólar¹⁸.

La TRM está dada a la baja afectando a los exportadores y favoreciendo a los importadores; si las empresas se ven afectadas económicamente, esto se ve reflejado en Ecosistemas Empresariales, por que las compañías van a querer reducir costos, entre los cuales se encuentra el servicio de asesorías, el gerente de la organización afirma que: “el servicio de asesorías es uno de los primeros que empiezan a recortar en un momento de recesión económica, por deberse a un servicio externo a la compañía”.

¹⁸ Tasa representativa del mercado [en línea]. Colombia: Banco de la República, s.f. [consultado 22 de noviembre de 2009]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm.

6.2.2 Competencia. Las empresas que son competencia de Ecosistemas Empresariales, están actualmente, educando su personal para tener dentro de la compañía ejecutivos altamente capacitados y que sean bilingües para enfrentarse con más facilidad a la globalización de los mercados.

En el caso de Cabrera y Asociados esta empresa se encuentra manejando revistas tributarias para sus clientes y CD's con actualizaciones en leyes, gracias a que es una firma nacional con respaldo internacional y tienen gran número de asesores, de igual manera esta compañía está desarrollando Seminarios y Diplomados abiertos y cerrados, diseñados de acuerdo a las necesidades del mercado y de su empresa, en convenio con importantes Universidades de la ciudad. Adicionalmente ofrece capacitación virtual *on line* sobre temas específicos y de interés para empresarios de trayectoria como para emprendedores "novatos"¹⁹.

La empresa BKR también se mantiene al día acerca de los principales avances tecnológicos en la profesión, canalizando sus servicios a través de las oficinas ejecutivas en diversas partes del país, llegando más fácilmente a tener un contacto directo con sus clientes y un amplio mercado a nivel nacional²⁰.

En cuanto a tecnología la competencia se encuentra investigando los adelantos tecnológicos y analizando los beneficios que traen a su empresa, para adquirir los últimos software que permiten tener un mayor rendimiento, como el SAP el cual es un software contable, administrativo y operativo creado en Alemania con altos estándares de calidad, que es utilizado por grandes empresas.

La certificación más importante que se ha implementado en las compañías de asesoramiento empresarial y en materia de gestión últimamente es la de la ISO 9000, la cual se basa en designar un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Estas normas se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan:

¹⁹ Nuestra organización [en línea]. Colombia: Cabrera y Asociados, s.f. [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.cabrerayasociados.com/internas.php?pagina=NuestraOrganizacion.html>.

²⁰ BKF [en línea]. Colombia: BKG, s.f. [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.bkf.com.co/soporte.html>.

- Monitorizar los principales procesos
- Asegurar su efectividad
- Mantener registros de gestión, procesos y procedimientos.
- Mejorar la satisfacción de los clientes o usuarios
- Mejora continua de procesos
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios²¹

6.2.3 Ciclo de vida del servicio

- **Producto:** servicio de asesorías empresariales.
- **Etapas del ciclo de vida:** Madurez.
- **Características:**
 - **Ventas:** máximo de ventas
 - **Precios:** los precios se mantendrán estables para no generar pérdidas
 - **Utilidades:** disminución de las utilidades.
 - **Clientes:** poco aumento de clientes.
 - **Competidores:** número estable que comienza a reducirse

Gráfico 5. Ciclo de vida del servicio



Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Documentos internos. Cali, 2009. 1 archivo de computador.

²¹ Organización Internacional para la estandarización (ISO) [en línea]. Normas ISO 9000. Florida: Wikimedia Foundation, s.f. [consultado 4 de noviembre de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000.

6.3 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS DE LA EMPRESA

- **Objetivos de marketing:** maximizar utilidades pero defendiendo la participación en el mercado.

- **Estrategias:**

Producto: diversificar marca.

Precio: precios que igualen o mejoren los de la competencia.

Distribución: desarrollar distribución más intensiva.

Publicidad: destacar diferencias y beneficios de la marca.

Promoción de ventas: aumentar para fomentar el cambio a la marca²².

Después de haber analizado cada uno de los factores cuantitativos y cualitativos y la situación actual de la empresa y sus servicios, los objetivos de ventas de Ecosistemas Empresariales S.C.S. para el año 2010, teniendo en cuenta que se van a implementar diversas estrategias que generan sostenimiento y aumento de las ventas, son los siguientes:

(Ver cuadro 37, Proyecciones de ventas año 2010, página siguiente).

²² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Óp. cit., p. 307.

Cuadro 37. Proyecciones de ventas año 2010

PROYECCION DE VENTAS POR CLIENTES AÑO 2010 AJUSTADAS A LAS ESTRATEGIAS									
EMPRESA	MES	ASESORIAS	REVISORIAS	OURTSORCING CONT.	ESTUDIOS	DECLAR. ANUAL	AÑO	Mar.UN	UN. Antes de imp.
C.I. Printandina S.A	400.000		200.000	200.000		180.000	4.980.000	20%	996.000
Cimentec LTDA	1.050.000		400.000	650.000		585.000	13.185.000	20%	2.637.000
Comercializadora Mercantil Inter. Ma. Isabel	411.000	411.000				0	4.932.000	20%	986.400
Declaraciones Personas naturales	0					4.000.000	4.000.000	20%	800.000
Dinamica Logistica	400.000	400.000				0	4.800.000	20%	960.000
Distribuidora Industrial Godoy	652.000		652.000			0	7.824.000	20%	1.564.800
Gestiones Estrategicas S.A	1.627.000	789.000	438.000	400.000		360.000	19.884.000	20%	3.976.800
Guia Asociados S.A	150.500	150.500				135.000	1.941.000	20%	388.200
Impresos Richard LTDA	1.500.000	1.500.000				0	18.000.000	20%	3.600.000
Ingeconfort LTDA	292.000			292.000		262.800	3.766.800	20%	753.360
Inversiones RodriguezArciniegas S.C.S	1.142.000	942.000	200.000			0	13.704.000	20%	2.740.800
Madre Tierra	300.000			300.000		270.000	3.870.000	20%	774.000
Montaval Internacional	1.098.900	580.000	518.900			0	13.186.800	20%	2.637.360
Orozco Sanchez	266.000			266.000		239.400	3.431.400	20%	686.280
Ortho clinic LTDA	403.000	403.000				0	4.836.000	20%	967.200
Ortho-Oral LTDA	500.000	500.000				0	6.000.000	20%	1.200.000
Prod. Industriales CyM	250.000			250.000		225.000	3.225.000	20%	645.000
Productos Ma Isabel LTDA	548.000	548.000					6.576.000	20%	1.315.200
Progresemos	1.090.000		1.090.000			0	13.080.000	20%	2.616.000
Promometal	1.228.000	788.000		440.000		396.000	15.132.000	20%	3.026.400
Ramos B Ingenieria LTDA	1.171.000	371.000	800.000			0	14.052.000	20%	2.810.400
Simout S.A	1.580.000	660.000	920.000			0	18.960.000	20%	3.792.000
Tamayo Nidia Alicia Guantes Ondustriales	300.000			300.000		270.000	3.870.000	20%	774.000
TOTAL	16.359.400	8.042.500	5.218.900	3.098.000	0	6.923.200	203.236.000		40.647.200
CLIENTES POTENCIALES 2009									
Nuevas asesorias	4.758.077	4.758.077					57.096.924	20%	11.419.385
Nuevos trabajos 2010	2.917.000	1.000.000			1.917.000		35.004.000		
TOTAL	7.675.077	5.758.077	0	0	1.917.000	0	92.100.924		11.419.385
GRAN TOTAL	24.034.477	13.800.577	5.218.900	3.098.000	1.917.000	6.923.200	295.336.924		52.066.585

Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Gerencia General y Área de Contabilidad. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

Nota: estas proyecciones han sido modificadas y adaptadas al plan de mercadotecnia, teniendo como referencia las planteadas por la empresa para el año 2009, ya que las proyecciones anteriores (año 2010 sin ajuste), eran muy bajas para cubrir la inversión del plan y por ende si se implementaban las estrategias, no se iban a generar utilidades para la compañía.

Cuadro 38. Objetivos de ventas de la empresa para el año 2010

Servicios	Ventas mensuales	Ventas anuales
Asesorías	13.800.577	165.606.924
Revisorías fiscales	5.218.900	62.626.800
Outsourcing contable	3.098.000	37.176.000
Estudios anuales	1.917.000	23.004.000
Declaraciones de renta anuales	576.933	6.923.200
Total ventas	24.611.410	295.336.924

Los datos obtenidos de estos cuadros son producto del análisis que se realizó entre el gerente de la empresa, el área de contabilidad y el análisis del mercado, la economía del país y de los crecimientos que ha tenido en el transcurso de los años tanto la compañía como el sector.

Cuadro 39. Comparativo de ventas año 2009 y 2010

Servicios	Ventas 2009		Ventas 2010	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Asesorías	6.465.000	77.580.000	13.800.577	165.606.924
Revisorías fiscales	5.218.900	62.626.800	5.218.900	62.626.800
Outsourcing contable	3.098.000	37.176.000	3.098.000	37.176.000
Estudios		5.000.000	1.917.000	23.004.000
Declaraciones de renta		6.923.200		6.923.200
Total anual		189.306.000		295.336.924

Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Gerencia General. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

En este cuadro se muestra el objetivo de ventas que se tiene para el año 2010, que es el de tener un incremento en las ventas de un 56%, gracias a la implementación de las estrategias de mercadotecnia, planteadas.

El incremento que se presenta en estos objetivos de ventas, se puede ver justificado en la recuperación de inversión de cada una de las estrategias propuestas más adelante en este plan de mercadotecnia, como son: el aumento

en 5 clientes, el aumento del 10% en las ventas a los clientes actuales, el aumento de personal en la compañía, la extensión de línea que va a tener una alta representación en las proyecciones de ventas de la empresa, y las campañas publicitarias; al abarcar e implementar correctamente cada una de las estrategias, se van a generar nuevos ingresos para Ecosistemas Empresariales. (Ver cuadro 60, página 162).

6.3.1 Misión y personalidad de la organización

- **¿Cuáles son las expectativas de la empresa?** Las expectativas que tiene la empresa para el 2010 es tener una mayor participación en el sector de las medianas empresas, mejores las utilidades, obtener una base de clientes mayor, tener un portafolio de servicios mas especializado, hacer mas presencia en la zona en que se encuentra (Cali), obtener el últimos software aplicativo, afianzar y ampliar las relaciones con los clientes actuales y potenciales, de igual manera tener un mayor reconocimiento en el mercado.

- **¿Cuál es su razón de ser?**

Misión: servir de apoyo al tejido industrial, comercial, de servicios, al sector público, privado y a entidades sin ánimo de lucro para que alcancen el éxito a través de asesorías, consultorías, auditorías, revisorías, proyectos de inversión, seminarios, capacitación, buscando siempre mejorar la calidad de vida de los socios, inversionistas, RR.HH y por ende de su núcleo social.

La razón de ser que tiene Ecosistemas Empresariales es servir de apoyo y brindar asesoramiento empresarial a compañías de diversos sectores económicos a través de consultorías, auditorías, revisorías, asesorías y estudios económicos y de calidad total, para que estas tengan éxito en sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo y se pueda ver reflejado no solo en la satisfacción del cliente sino también en el crecimiento de la compañía y por ende de cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa y que de alguna u otra manera dependen del buen funcionamiento que tenga Ecosistemas Empresariales.

- **¿Cuál es la filosofía de hacer negocio?** La filosofía que tiene es la de ser competitivos y estar siempre a la vanguardia para así lograr abarcar mas mercado y obtener mayores fortalezas, comparándose con su competencia.

Visión: Ecosistemas Empresariales está enfocada en ser una firma reconocida por la calidad y ética profesional, obteniendo de sus clientes retribuciones como fidelidad a la marca y mayor participación en el mercado.

Los valores corporativos que maneja la empresa son los siguientes:

Figura 4. Valores corporativos



Fuente: ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Documentos Internos. Cali, 2009. 1 archivo de computador.

La empresa define en su comunicación los siguientes mensajes con respecto a los valores corporativos:

La Calidad es fundamental para la consolidación del liderazgo de la empresa, por eso establece metodologías para gestionar cada uno de sus procesos y así entregar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes.

El Outsourcing permite que los costos de manufactura disminuyan y la inversión en planta y equipo sea mínima.

Además le permite a su empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

- **¿Es una empresa tradicionalista o dinámica?** Ecosistemas Empresariales es una compañía dinámica, que se encuentra siempre en constante evolución, en cuanto a nivel tecnológico, actualización por medio de seminarios, diplomados, y capacitación de su personal, para así poder brindarle a sus clientes un servicio especializado y de igual manera manejar la percepción que puedan tener los clientes potenciales, es decir que estos observen que es una empresa confiable y de buena trayectoria.

6.3.2 Expectativas del plan de mercadotecnia. Con la implementación del plan de mercadotecnia, lo que se busca es ayudar a la empresa a cumplir con sus metas y objetivos organizacionales trazados según las proyecciones y lo que espera la compañía.

Por medio del desarrollo de las estrategias y tácticas que se plantearon en este plan de mercadotecnia, se busca ayudar a la empresa en el ámbito externo, mejorando su competitividad, su posicionamiento y participación en el mercado y en el ámbito interno, mejorando su liquidez y su rentabilidad.

7. DEFINICIÓN DEL MERCADO META

Cuadro 40. Definición del mercado meta

Mercado meta primario	Pequeñas empresas de la ciudad de Cali, que requieran el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión.
Clientes actuales	Compañías CIIU: Manufactura: 15, 17, 18-22, 24, 25, 27, 28, 30, 32, 36 Comercio: 45, 51, 52 Servicios: 55, 60, 63-67, 70, 71, 74, 75, 80, 85, 91-93. Cantidad demandada: 6.000 horas anuales, por los clientes actuales. Distribución geográfica: Santiago de Cali Encargados de la toma de decisiones: los altos directivos de las compañías
Mercado meta secundario	Medianas empresas de la ciudad de Cali, que requieran el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión.
Posibles clientes	Compañías CIIU: Manufactura: 15, 17, 18-22, 24, 25, 27, 28, 30, 32, 36 Comercio: 45, 51, 52 Servicios: 55, 60, 63-67, 70, 71, 74, 75, 80, 85, 91-93. Cantidad demandada: 65.280 horas al año. Distribución geográfica: Cerrito, Yumbo y Nariño Encargados de la toma de decisiones: los altos directivos de las compañías

Nota: este cuadro fue realizado bajo los parámetros indicados por el autor Hiebing y Cooper, en el libro “Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia”²³.

¿Cuál es su mercado meta y grupo objetivo de la empresa? El mercado meta de ecosistemas Empresariales son las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali, sean públicas o privadas, personas jurídicas o naturales, que requieran el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión.

²³ HIEBING y COOPER. Óp, cit.,

Actualmente se replanteó el mercado meta, el cual va a ser como se había mencionado antes, las medianas empresas de la ciudad de Cali, sean estas públicas o privadas, personas jurídicas o naturales, que requieran el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión

El grupo objetivo al cual se van a enfocar todas las estrategias planteadas en una propuesta a la empresa son las medianas empresas de la ciudad de Cali, que son 383 según censo económico del DANE, de las cuales el 71% demandan el servicio de asesorías, que vendrían siendo 272 empresas en total

8. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

En el periodo propuesto para el plan de mercadotecnia, debido a un bajo presupuesto, se van a implementar solamente las estrategias que se van a enunciar a continuación, las estrategias que aquí no son mencionadas sólo se dejarán como propuesta para la compañía.

8.1 OBJETIVO 1

Conservar el 100% de los clientes actuales de la compañía, para el año 2010.

8.1.1 Estrategia: venta personal/estrategia de operación.

Se le brindará al cliente atención personalizada y un servicio especializado según las políticas de la empresa. La persona que se encargaba anteriormente del manejo de la cartera de los clientes y de cobrar a estos, se le va a delegar las funciones del servicio al cliente en la empresa es decir que ejecutara un seguimiento a los clientes por medio de llamadas o visitas (entrevistas), con el fin de verificar que se les haya prestado un buen servicio, que estén satisfechos, saber si estos necesitan ayuda en algún otro ámbito o algún tipo de información pertinente que les pueda brindar Ecosistemas Empresariales.

8.2 OBJETIVO 2

Ampliar la línea de asesorías, aumentando un nuevo servicio para el mes de febrero del año 2010

8.2.1 Estrategia: Producto.

Implementar en el portafolio de servicios una extensión de línea, en este caso para la categoría de asesorías, se va a desarrollar la asesoría en Salud Ocupacional, la cual busca el bienestar físico, mental y social de los empleados

en sus sitios de trabajo, teniendo en cuenta que hoy en día el empleado es un factor sumamente importante para el buen funcionamiento de una compañía²⁴.

8.3 OBJETIVO 3

Aumentar el número de clientes en un 25%, en los próximos 12 meses, es decir pasar de 25 a 30 clientes, con el fin de alcanzar las metas presupuestadas para el año 2010

8.3.1 Estrategia: distribución del producto/penetración o cobertura. Para aumentar el número de clientes se debe ampliar la cobertura de mercado natural (Cali), que es la ciudad a la cual está llegando actualmente la empresa con sus servicios, esto se hará por medio del contacto directo con nuevas organizaciones ubicadas en esta ciudad y que se encuentren en sectores que la empresa este atendiendo, para así obtener un mayor cubrimiento en la ciudad de Cali.

8.4 OBJETIVO 4

Diseñar un plan de medios para el año 2010, para dar a conocer la empresa, en segmentos que no están siendo atendidos actualmente.

8.4.1 Estrategia: comunicación. Ejecutar un plan de medios, en el cual se va a definir qué medio publicitario es el apropiado para difundir el mensaje que se quiere transmitir a segmentos de mercado que no están siendo atendidos actualmente, para generar conocimiento de los servicios de la compañía a éstos.

²⁴ Objetivos y estrategias de mercadotecnia [en línea]. Colombia: Gestipolis, s.f. [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/conbassalo.htm#>

9. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

9.1 OBJETIVO 1

Conservar el 100% de los clientes actuales de la compañía, para el año 2010.

Para llevar a cabo este objetivo se implementará la estrategia de venta personal, descrita a continuación:

9.1.1 Estrategia: brindarle al cliente una atención personalizada y un servicio especializado según las políticas de la empresa.

Para desarrollar correctamente este objetivo, la persona que se encargaba anteriormente del manejo de la cartera de los clientes y de cobrar a estos, se le va a delegar las funciones del servicio al cliente en la empresa, es decir que se encargara también de prestar los servicios descritos a continuación:

- **Servicio al cliente:** para Ecosistemas Empresariales es de vital importancia, prestarle un servicio integral a sus clientes, es por esta razón que se va a implementar una comunicación directa con estos, que permita identificar posibles problemas que generen quejas o reclamos hacia la compañía y en el que se le brinde al cliente los siguientes servicios:

- **Servicio pre y pos venta.** En este punto la persona encargada del servicio al cliente realizara llamadas a estos mismo y dependiendo del cliente se identificara el caso, si es servicio pre-venta, el empleado procederá a contactar a la persona encargada de tomar las decisiones en la empresa, para identificar los problemas que se estén presentando y saber si tiene algún inconveniente o consulta específica acerca de algún área de la empresa, si el servicio es de pos-venta el empleado va a llamar al cliente después de habersele prestado el servicio para saber si se encuentra totalmente satisfecho con este o si por el contrario tiene alguna queja o reclamo, para corregirla y que le permita mantener en constante evolución y retroalimentación a la empresa.

- **Identificación de necesidades por medio de visitas empresariales.** Con este servicio se van a diseñar dos entrevistas, la entrevista principal pretende, conocer el grado de satisfacción del cliente con la asesoría que se le está prestando, con ello se espera que la empresa pueda conocer los aspectos en los

que está fallando para así darles mayor importancia y poderlos corregir. (Ver Anexo A).

Con la entrevista de control y monitoreo se quiere que estos errores cometidos por la compañía no se vuelvan a presentar y ayude a generar una comunicación más directa con los clientes, que estos puedan percibir el interés que tiene la compañía en ellos y crear relaciones duraderas, demostrando siempre que para Ecosistemas Empresariales es una prioridad el bienestar de sus clientes. (Ver Anexo B).

La frecuencia de las visitas se realizara una vez cada 3 meses (febrero y junio), para hacer las entrevistas y se procederá a realizar un seguimiento del servicio y saber si se ha generado algún tipo de quejas o reclamos, se programara iniciando una llamada a las dos semanas de haber ejecutado la entrevista, con el fin exclusivo de identificar algún inconveniente que se haya presentado y si el cliente tiene alguna petición que no haya sido expresada en la entrevista.

Las fechas destinadas para las visitas, y control vía telefónica, se iniciaran a partir de febrero del año 2010 y el cronograma de estas será el siguiente:

Cuadro 41. Cronograma de visitas empresariales año 2010

Empresa	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Guía y Asociados S.A	E			C													E2			C								
Tamayo Samia Nidia Alicia	E			C													E2			C								
Orozco Sanchez y CIA. S.A.	E			C													E2			C								
Comercializadora mercantil M ^o Isabel		E			C												E2			C								
Productos alimenticios María Isabel LTDA.		E			C												E2			C								
Cl. Manufacturas Sanciro S.A		E			C												E2			C								
Distribuidora Industrial Godoy			E			C											E2			C								
Simout S.A			E			C											E2			C								
Cimentec LTDA			E			C											E2			C								
Montaval Internacional LTDA				E			C										E2			C								
Promometal LTDA				E			C										E2			C								
Ramos B Ingeniería LTDA				E			C										E2			C								
Cl. Printandina S.A					E			C									E2			C								
Ferretalleres El Español LTDA					E			C									E2			C								
Ortho Clinic					E			C									E2			C								
Ingeconfort						E			C								E2			C								
Patricia Pérez (Tienda naturista Madre Tierra)						E			C								E2			C								
Productos Industriales CYM						E			C								E2			C								
Dinamica Logistica S.A							E			C							E2			C								
Graficas Superior LTDA.							E			C							E2			C								
Inversiones Rodríguez Arciniega							E			C							E2			C								
Impresos Richard LTDA.								E			C						E2			C								
Gestiones Estratégicas S.A								E			C						E2			C								
Progresemos								E			C						E2			C								
Ortho-Oral LTDA								E			C						E2			C								

E= entrevista principal

E2= entrevista de control y monitoreo

C= control de la entrevista vía telefónica.

Estas entrevistas se realizarán por los primeros 6 meses del año, hasta que se cree la cotidianidad por parte de los clientes, sean estos fijos o esporádicos de expresar con más facilidad las quejas y reclamos que se tengan y por ende se cree una comunicación más abierta, directa y confiable entre el cliente y la empresa.

Una vez realizada la entrevista, los resultados son analizados por la persona encargada del servicio al cliente en la empresa, y se procede a realizar un informe detallado, que se presentara posteriormente a la gerencia de la compañía.

La prioridad de la empresa será siempre satisfacer a los clientes, por medio de un excelente servicio, con ello se pretende crear una comunicación en donde se haga saber que la empresa está muy interesada en el bienestar de sus clientes que permita que se identifiquen con la compañía y por ende que creen fidelidad hacia la empresa.

9.2 OBJETIVO 2

Ampliar la línea de asesorías, aumentando un nuevo servicio para el mes de febrero del año 2010

9.2.1 Estrategia: para la implementación de este objetivo se utilizará la estrategia de producto, que consiste en realizar una extensión de línea en la empresa, en un plazo no mayor a tres meses (finales de febrero del 2010).

Ecosistemas Empresariales en su portafolio de servicios cuenta con varias categorías, como son asesorías, consultorías, Outsourcing, Créditos, Gestión de calidad, Auditorías y revisorías fiscales, siendo la primera de estas categorías la que va a tener modificaciones.

En las asesorías se va a implementar un nuevo servicio que es el de asesorías en Salud Ocupacional, el cual hoy en día se está demandando en gran cantidad, ya que para las compañías el empleado se está convirtiendo en un factor de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa y si un empleado se encuentra a gusto con la organización en la que trabaja de este mismo modo va a responder con las funciones que debe realizar, en pocas palabras un colaborador a gusto repercute positivamente en las utilidades de la empresa.

El gerente de la empresa asegura que según información suministrada por los clientes actuales de Ecosistemas Empresariales, estos están buscando un servicio enfocado a la responsabilidad que tienen de investigar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyan a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones y servicios de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro.

Para poder ofrecer este servicio en la compañía el primer paso será realizar una investigación en Cali, con el fin de conocer los profesionales independientes especializados en Salud Ocupacional, y escoger el que más se acomode al perfil que se busca y con el que se pueda llegar a un acuerdo, esto se realizara por medio de clasificados, en los dos últimos fines de semana del mes de enero.

Después de realizar la pre-selección con las hojas de vida de los aspirantes, lo cual va a tener una duración de dos semanas, se procede a entrevistar a las personas que tengan el perfil, se recomienda que sean 3 profesionales los escogidos, para tener una opción más amplia de selección, esta entrevista la realizara el gerente de la compañía y un psicólogo contratado por entrevista que se realice, de acuerdo al informe que entregue el psicólogo el gerente general de la compañía será quien contrate al profesional que tenga las características que se buscan, para que cubra la demanda de los nuevos clientes, este paso tendrá una duración máxima de un mes.

El pago de esta persona contratada será un sueldo fijo y se le dará una comisión del 40% del valor facturado al cliente antes de IVA y Rete fuente, el 60% restante le corresponde a Ecosistemas Empresariales, contribuyendo de esta manera al aumento de las utilidades en la compañía.

La empresa, con esta asesoría no se limitará solamente a cuidar la condición física, sino que marcará la diferencia encargándose de las cuestiones psicológicas del trabajador, la salud ocupacional se encarga principalmente por accidentes laborales y trastornos por movimientos repetitivos, pero con Ecosistemas Empresariales, se van a encargar también del estrés producido por el trabajo o por las relaciones laborales, mirando así al trabajador como un todo, analizándolo y tratándolo de forma holística²⁵. (Ver Anexo C).

²⁵ Definición de salud ocupacional [en línea]. Colombia: s.f. [consultado 30 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.definicion.de/salud-ocupacional/>.

9.3 OBJETIVO 3

Aumentar el número de clientes en un 25%, en los próximos 12 meses, es decir pasar de 25 a 30 clientes, con el fin de alcanzar las metas presupuestadas para el año 2010.

Para llevar a cabo este objetivo se implementará la estrategia de distribución que se va a describir a continuación:

9.3.1 Estrategia: tener un mayor cubrimiento de las zonas a las cuales actualmente la empresa se dirige.

Para poder aumentar el número de clientes en Ecosistemas Empresariales, hay que tomar como primera medida, la identificación de clientes potenciales, en pocas palabras detallar las empresas que pueden llegar a adquirir el servicio. Para conseguirlo se debe realizar una lista de los posibles clientes, esta información se puede adquirir por medio de consultas en el directorio, referencias por parte de una empresa o cliente actual, revistas especializadas en finanzas e internet. Esto se debe realizar en un plazo máximo de dos semanas a partir del momento en que se efectúa el plan de mercadeo.

Después de recolectar la información del número de clientes potenciales, se procede a seleccionar, es decir clasificar los clientes, para saber cuáles son los que tienen el perfil de la empresa, analizando de esta manera los siguientes factores:

- Disposición para adquirir el servicio
- Solidez financiera
- Posicionamiento de la empresa en el mercado
- Posible demanda de servicios de asesorías
- A qué empresa le compra el servicio

Todos y cada uno de estos puntos son estudiados por la empresa, según hipótesis que se planteen. Una vez analizados estos factores se excluyen las compañías que no cumplan con los requisitos. Se pretende que la pre-selección de cómo resultado un promedio de 20 clientes potenciales. El tiempo estimado que se va a emplear para realizar este paso es de 3 semanas después de haber culminado el paso anterior.

Al haber seleccionado un grupo de empresas con las cuales se pueda hacer negocios (20 compañías), el tercer paso a seguir es que la persona encargada del servicio al cliente en Ecosistemas Empresariales conozca e identifique claramente aspectos de gran importancia como los mencionados anteriormente de cada una de las empresas con las cuales va a hacer contacto directo, para que elabore un informe de la situación actual de las organizaciones y pueda realizar la presentación en la que va a dar a conocer los servicios de Ecosistemas Empresariales, relacionándolos con la situación que presente el cliente potencial, el cual la compañía puede solucionar. Del conocimiento previo de las empresas depende el resultado del objetivo que se tenga, que en este caso es conseguir un mayor número de clientes o para ser mas explicito 5 clientes nuevos para Ecosistemas Empresariales. Este paso se ejecutara en un plazo no mayor a un mes.

El cuarto paso consisten en realizar llamadas a los clientes potenciales, para crear un contacto telefónico entre las partes. El personal de servicio al cliente de Ecosistemas Empresariales se contacta con el encargado de la toma de decisiones en la compañía, para acordar una entrevista, este tendrá que llevar preparada una presentación, un brochure de la empresa y una propuesta comercial bien elaborada en la que se identifiquen las necesidades que tiene el cliente, las cuales van a ser resueltas por medio de un contrato con Ecosistemas Empresariales, este paso tiene una duración de tres semanas, después de realizado el anterior, Este paso de gran importancia no tiene una duración estimada, ya que la cita y la negociación depende del cliente y es este el que se toma el tiempo necesario para definir que desea.

Por último si la negociación es definitiva y el cliente potencial desea conocer la empresa, se programará una visita en la que se le van a mostrar las instalaciones, para que este tenga más confianza en la compañía. La persona encargada del servicio al cliente lo atenderá, le presentara al personal incluyendo al gerente general de la compañía el cual procederá a cerrar la negociación con el cliente y a definir las fechas para empezar a prestar el servicio. Este último paso tampoco tiene una duración promedio ya que depende exclusivamente del cliente.

9.4 OBJETIVO 4

Diseñar un plan de medios para el año 2010, en el que se de a conocer la empresa, en segmentos que no están siendo atendidos actualmente.

9.4.1 Estrategia: comunicación.

- **Medios publicitarios.** El plan de medios quiere tener un impacto directo con los clientes potenciales y se ha analizado según lo que hace la competencia para pautar, que los medios publicitarios que más se utilizan en el sector de asesorías empresariales y en materia de gestión son la radio, el internet y los medios impresos como periódicos y revistas financieras.

De los medios nombrados anteriormente se escogió la radio, debido a que la compañía ya cuenta con una página web y además este es un medio al que cualquier persona puede tener acceso.

También debido a la situación tan cambiante en que se mueve el consumidor de medios (cambios en los estilos de vida de la sociedad de consumo, continuo ingreso de la mujer a la fuerza de trabajo) en Colombia, se está motivando a los investigadores a desarrollar estudios sobre el comportamiento y actitud de las audiencias en sus diferentes segmentos de estratos socioeconómicos, estatus aspiracionales, edades y sexos. Los resultados de estos estudios ratifican una vez más que la radio ha venido construyendo sólidos segmentos de audiencia, en función de unos horarios y de la respuesta de la sintonía a formatos de programación probados en su efectividad ante el oyente²⁶.

Otro de los factores que incidió en la decisión de escoger la radio fue que RCN radio para el próximo año esta brindándole la oportunidad a las pequeñas empresas de pautar en este medio a precios muy bajos y de asesorarlo por medio de una agencia, para que este participe activamente en la creación de su publicidad y al mismo tiempo le ofrecen facilidades de pago con cuotas diferidas a doce meses. La duración de la investigación y de la decisión de escoger la radio fue de 3 semanas.

Después de asistir a una conferencia de RCN radio, en la que describieron los posibles paquetes, y de consultarlo con el gerente general, se eligió la Propuesta A que consta de 3 campañas publicitarias de frecuencia, enfocadas a resultados y repartidas en el año según acuerdo y estacionalidad de ventas de la compañía.

²⁶ Medios publicitarios [en línea]. Colombia: RCN, s.f. [consultado octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.rcn.com.co/noticia.php3?nt=24>.

La inversión de este paquete publicitario es de 5.520.000 de pesos al año diferido a 12 cuotas iguales en todo el transcurso del año en el que se va a implementar la publicidad (460.000 pesos mensuales), el valor normal de esta propuesta sería de 49.500.000 al año con cuotas mensuales de 4.125.000 pesos, obteniéndose un ahorro de 44.080.000 pesos, equivalentes a un 89%.

Esta propuesta es la que más se acomoda al presupuesto que tiene la empresa. En la conferencia dictada se dieron a conocer las emisoras de RCN radio en Cali y los perfiles de cada una de ellas, una vez evaluado cada perfil se eligió la emisora **“La Cadena Básica”** porque los oyentes de RCN Cadena Básica son hombres y mujeres mayores de 35 años, de nivel socioeconómico medio alto, profesionales independientes o dueños de empresas. Les encanta estar bien informados de lo que pasa en el país y en el mundo. No son compradores compulsivos, planifican muy bien sus compras buscando la mejor rentabilidad sin sacrificar la buena calidad; este perfil se acomoda muy bien con el mercado meta al cual quiere llegar la compañía, es por esto que esta emisora es la más indicada para que el plan de comunicación tenga éxito. El tiempo que se tomó para decidir la propuesta y escoger la emisora fue de 1 semana.

Las campañas constan de 2 mensajes cada una, el principal que tiene una duración de 20 segundos y es en el que se genera el mensaje más largo y con mayor impacto para la audiencia y el segundo mensaje de 10 segundos de duración, el cual es un apoyo al mensaje principal y busca la recordación de la empresa en la mente de las personas.

Con el fin de contribuir a las ventas de Ecosistemas Empresariales se realizara un mensaje publicitario, dirigido a las medianas empresas de la ciudad de Cali, en el que se va a dar a conocer la organización y por ende los servicios que ofrece, para generar un conocimiento directo del servicio.

Con este mensaje publicitario se va a buscar que la empresa tenga una mayor recordación en la mente de los usuarios, en pocas palabras que los clientes potenciales sepan que existe una compañía en la que pueden buscar asesorías empresariales y en materia de gestión, llamada Ecosistemas Empresariales, en la cual pueden encontrar variedad de servicios y un servicio integral que maneje al cliente de forma holística, identificando este factor como una diferencia significativa de la competencia.

(Ver Cuadro 42, página siguiente).

Cuadro 42. Mensaje publicitario

Promesa	Convencer a los empresarios, comerciantes y profesionales independientes de que Ecosistemas Empresariales es la compañía en la que pueden encontrar la solución a la administración de la información financiera, tributaria, contable, de gestión de calidad, siendo una empresa que les ofrece un servicio integral y especializado a sus clientes.
Apoyo a la promesa	Las personas van a identificar a Ecosistemas Empresariales como la compañía que brinda asesoría y consultorías integrales, para sus organizaciones.
Tono de la publicidad	El tono de la publicidad será en un principio de una persona que busca desesperadamente quien le solucione los problemas que presenta su empresa y continua con un tono objetivo y profesional, pero a la vez transmitirá un tono amistoso y duradero que genere confianza hacia la compañía
Fundamentación	A las empresas les preocupa poder encontrar una organización que en realidad solucione sus problemas y les brinde un servicio personalizado e integral.

De acuerdo con lo que se quiere expresar la empresa y el objetivo el cual es el de dar a conocer la compañía en el mercado, se ha definido que se realizarán dos mensajes publicitarios, el primero que describa todos los servicios que tiene la empresa, con un impacto motivacional, para que quien escuche el mensaje se sienta identificado con la situación que se muestra y el segundo que dé a conocer la empresa y mencione los servicios que esta brinda. Realización de los mensajes publicitarios 1 mes.

El plan de comunicación se va a dividir en tres campañas de mensajes publicitarios diferentes para cada una.

Los mensajes que se utilizarán en las tres campañas son los siguientes: (Ver Cuadro 43, página siguiente).

Cuadro 43. Mensajes para las campañas publicitarias

	Campaña I	Campaña II	Campaña III
Mensaje principal	<p>Quiero comprar o vender un negocio, debo pagar impuesto de patrimonio, no tengo la certificación ISO. ¿Quién me ayudara?</p> <p>Ecosistemas Empresariales lo certifica en ISO, le valora su negocio y le Brinda la más Completa asesoría y consultoría integral.</p> <p>Se le vence el plazo para declarar, nosotros se la elaboramos y le brindamos toda la asesoría necesaria.</p> <p>Ecosistemas Empresariales calle 10# 3-60 oficina 207 Teléfono 881 16 10</p>	<p>¿Y ahora qué hago?, ¿Quién me ayudara?, ¿Quién me asesora?</p> <p>Ecosistemas Empresariales le brinda la más completa asesoría y consultoría integral, contable financiera, administrativa, tributaria, jurídica y de calidad.</p> <p>Ah y no se preocupe por la declaración de renta nosotros se la elaboramos y le damos toda la asesoría necesaria.</p> <p>Ecosistemas Empresariales calle 10 # 3-60 oficina 207 Teléfono 881 16 10</p>	<p>¿Y ahora qué hago?, ¿Quién me ayudara?, ¿Quién me asesora?</p> <p>Ecosistemas Empresariales le brinda la más completa asesoría y consultoría integral, contable financiera, administrativa, tributaria, jurídica y de calidad.</p> <p>¿Está preocupado por su personal de trabajo? le tenemos la solución: asesorías en salud ocupacional, contra todo tipo de riesgo físico o mental que se pueda presentar en su empresa.</p> <p>Ecosistemas Empresariales Calle 10 # 3-60 oficina 207 Teléfono 8811610</p>
Mensaje secundario	<p>Ecosistemas Empresariales ahora con su nuevo servicio de salud ocupacional, le brinda la más completa asesoría y consultoría integral, contable financiera, administrativa, tributaria, jurídica y de calidad.</p> <p>Calle 10 # 3-60 oficina 207 Teléfono 88116 10</p>	<p>Ecosistemas Empresariales ahora con su nuevo servicio de salud ocupacional, le brinda la más completa asesoría y consultoría integral, contable financiera, administrativa, tributaria, jurídica, de calidad y de salud ocupacional.</p> <p>Calle 10 # 3-60 oficina 207 Teléfono 88116 10</p>	<p>Ecosistemas Empresariales le brinda la más completa asesoría y consultoría integral, contable financiera, administrativa, tributaria, jurídica, de calidad y de salud ocupacional.</p> <p>Calle 10 # 3-60 oficina 207 Teléfono 88116 10</p>

Fuente RCN radio

Cada Campaña cuenta con 50 cuñas de 20" y 60 cuñas de 10". Estas se harán de acuerdo a distribución en programas de más alta audiencia en hombres y mujeres mayores de 30 años, empresarios, comerciantes, profesionales independientes. Después de escuchar los programas de la emisora la cual tiene el dial 980 AM y especificar los que se relacionan con temas económicos, se define que las tres campañas se distribuirán de la siguiente manera:

Cuadro 44. Distribución de la pauta Campaña I (enero - febrero de 2010)

Programa	Horario	Pauta	ene-18	ene-19	ene-20	ene-21	ene-22	ene-25	ene-26	ene-27	ene-28	ene-29	feb-01	feb-02	feb-03	feb-04	feb-05	feb-08	feb-09	feb-10	feb-11	Total
Radiosucesos	6 a 6:30am	20"		1		1		1		1		1		1		1		1		1		9
Llego la Hora	10 a 12 m		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	9
Radiosucesos	12:30 a 1pm		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Alo RCN	2 a 3 pm			1		1		1		1		1		1		1		1		1		9
Alo RCN	3 a 4 pm		1		1				1		1		1						1			6
El Cocuyo	5 a 7 pm			1		1		1		1		1						1		1		7
																						50

Programa	Horario	Pauta	ene-18	ene-19	ene-20	ene-21	ene-22	ene-25	ene-26	ene-27	ene-28	ene-29	feb-01	feb-02	feb-03	feb-04	feb-05	feb-08	feb-09	feb-10	feb-11	Total
Radiosucesos	6 a 6:30 am	10"	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Llego la Hora	10 a 12 m		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Radiosucesos	12:30 a 1pm			1		1		1		1		1		1		1		1		1	1	11
Alo RCN	2 a 3 pm			1		1		1		1		1		1		1				1		9
Alo RCN	3 a 4 pm		1		1				1		1		1									6
El Cocuyo	5 a 7 pm		1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		1		1	1	1	1	15
																						60

Cuadro 45. Distribución de la pauta Campaña II (julio - agosto de 2010)

Programa	Horario	Pauta	jul-19	jul-21	jul-22	jul-23	jul-26	jul-27	jul-28	jul-29	jul-30	jul-02	Ag-03	Ag-04	Ag-05	Ag-06	Ag-09	Ag-10	Ag-11	Ag-12	Ag-13	Total
Radiosucesos	6 a 6:30am	20"		1		1		1		1		1		1		1		1		1		9
Llego la Hora	10 a 12 m		1		1		1		1		1		1		1		1		1			9
Radiosucesos	12:30 a 1pm		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Alo RCN	2 a 3 pm			1		1		1		1		1		1		1		1		1		9
Alo RCN	3 a 4 pm		1		1				1		1		1						1			6
El Cocuyo	5 a 7 pm			1		1		1		1		1						1		1		7
																						50

Programa	Horario	Pauta	jul-19	jul-21	jul-22	jul-23	jul-26	jul-27	jul-28	jul-29	jul-30	jul-02	Ag-03	Ag-04	Ag-05	Ag-06	Ag-09	Ag-10	Ag-11	Ag-12	Ag-13	Total
Radiosucesos	6 a 6:30 am	10"	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Llego la Hora	10 a 12 m		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Radiosucesos	12:30 a 1pm			1		1		1		1		1		1		1		1		1	1	11
Alo RCN	2 a 3 pm			1		1		1		1		1		1		1		1		1		9
Alo RCN	3 a 4 pm		1		1				1		1		1									5
El Cocuyo	5 a 7 pm		1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		1		1	1	1	1	15
																						60

Cuadro 46. Distribución de la pauta Campaña III (noviembre- diciembre de 2010)

Programa	Horario	Pauta	nov-08	nov-09	nov-10	nov-11	nov-12	nov-16	nov-17	nov-18	nov-19	nov-22	nov-23	nov-24	nov-25	nov-26	nov-29	nov-30	dic-01	dic-02	dic-03	Total
Radiosucesos	6 a 6:30am	20"		1		1		1		1		1		1		1		1		1		9
Llego la Hora	10 a 12 m		1		1		1		1		1		1		1		1		1			9
Radiosucesos	12:30 a 1pm		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Alo RCN	2 a 3 pm			1		1		1		1		1		1		1		1		1		9
Alo RCN	3 a 4 pm		1		1				1		1		1						1			6
El Cocuyo	5 a 7 pm			1		1		1		1		1						1		1		7
																						50

Programa	Horario	Pauta	nov-08	nov-09	nov-10	nov-11	nov-12	nov-16	nov-17	nov-18	nov-19	nov-22	nov-23	nov-24	nov-25	nov-26	nov-29	nov-30	dic-01	dic-02	dic-03	Total
Radiosucesos	6 a 6:30 am	10"	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	10
Llego la Hora	10 a 12 m		1		1		1		1		1		1		1		1		1	1		10
Radiosucesos	12:30 a 1pm			1		1		1		1		1		1		1		1	1	1	1	11
Alo RCN	2 a 3 pm			1		1		1		1		1		1		1			1		1	9
Alo RCN	3 a 4 pm		1		1				1		1		1									5
El Cocuyo	5 a 7 pm		1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		1		1	1	1	1	15
																						60

Fuente RCN Radio

En esta estrategia también aprovechando que el internet es un medio que ha cogido fuerza en los últimos años y que el directorio telefónico a perdido la importancia que tenía, se va a registrar la empresa en las páginas amarillas virtuales, para que las personas puedan acceder a la información de la organización de manera más dinámica, ya que a parte de los datos como dirección, teléfono y servicios que presta la compañía, se pueden adjuntar imágenes y un mapa de ubicación, que va permitir una percepción por parte de los clientes potenciales más acorde con la realidad de la empresa.

10. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 47. Plan de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	RESPONSABLES	TIEMPO
OBJ. 1. Conservar el 100% de los clientes actuales de la compañía, para el año 2010.	Brindar al cliente atención personalizada y un servicio especializado según las políticas de la empresa. Se ejecutará un seguimiento a los clientes por medio de llamadas o visitas (entrevistas)	Se le brindará al cliente atención personalizada y un servicio especializado según las políticas de la empresa. La persona encargada del servicio al cliente, ejecutará un seguimiento a estos, por medio de llamadas o visitas (entrevistas), con el fin de verificar que se les este prestando un buen servicio y al mismo tiempo poder recolectar información acerca de las quejas y reclamos que estos tengan.	Asistente de gerencia Personal encargado del servicio al cliente	Las visitas se ejecutaran a partir de febrero del 2010 y se harán 3 visitas por semana durante los primeros seis meses del año, cada una de estas con una visita de control después de haber pasado dos semanas de realizada la entrevista. Duración 6 meses.
OBJ. 2. Ampliar la línea de asesorías, aumentando un nuevo servicio para el mes de febrero del año 2010	Realizar en el portafolio de servicios una extensión de línea, en este caso para la categoría de asesorías, se va a desarrollar la asesoría en Salud Ocupacional.	Realizar una investigación en Cali, con el fin de conocer los profesionales independientes especializados en Salud Ocupacional, y escoger el que más se acomode al perfil que se busca y con el que se pueda llegar a un acuerdo. Se contratara una persona capacitada, la cual cubra la demanda de los nuevos clientes, el pago del servicio prestado para el empleado será de un sueldo fijo y una comisión que se dividirá entre ambas partes.	Gerente general Sub gerente	Clasificado en el periódico 2 fines de semana. La investigación de los posibles profesionales con los que se puede realizar negociaciones se hará en un mes, para proceder a escoger el mejor y realizar la negociación, lo cual durara 2 semanas. Duración 2 meses.
OBJ. 3. Aumentar el número de clientes en un 25%, en los próximos 12 meses, es decir pasar de 25 a 30 clientes, con el fin de alcanzar las metas presupuestadas para el año 2010	Obtener un mayor cubrimiento de las zonas a las cuales actualmente la empresa se dirige.	Realizar una lista de clientes potenciales, proveniente de diversas fuentes, con el fin de crear un contacto y visitar dichas empresas, para hacer propuestas de negociación	Asistente de gerencia Personal encargado de servicio al cliente	La duración de este objetivo depende del número de clientes potenciales que se consigan. La realización de la lista se hará en 2 semanas, la exclusión de las empresas en 3 semanas y la realización de la presentación en 1 mes, el contacto con los clientes tendrá una duración de 3 semanas. Duración 2 meses y 3 semanas.
OBJ. 4. Diseñar un plan de medios para el año 2010, en el que se dé a conocer la empresa, en segmentos que no están siendo atendidos actualmente.	Pautar en los medios publicitarios, para dar a conocer la empresa con un mensaje directo, a los sectores que no están siendo atendidos.	Se va a utilizar: La radio, pautando en la emisora "la cadena básica", con un mensaje específico, para que más sectores conozcan la compañía. El internet por medio de las páginas amarillas virtuales.	Gerente general Personal encargado de servicio al cliente	La duración de la investigación y de la decisión de escoger la radio fue de 3 semanas. El tiempo que se tomo para decidir la propuesta y escoger la emisora fue de 1 semana. Realización de los mensajes publicitarios 1 mes. Duración 2 meses mientras se va realizando el plan de mercadeo.

11. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN

11.1 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA I

11.1.1 Justificación: retener los clientes actuales (25 clientes), para que estos sean más fieles a Ecosistemas Empresariales, para el año 2010.

Se realizan 3 visitas por semana para hacer las entrevistas a cada uno de los clientes de la compañía y 3 llamadas telefónicas si se contacta a la persona sin ningún problema, para realizar el control de la entrevista, por un tiempo aproximado de seis meses. (Febrero - agosto).

El costo del transporte para esta estrategia es de 15.000 pesos por visita y son 25 clientes que se van a visitar.

$15.000 \times 25 \text{ clientes} = 375.000$ pesos de transporte para la visita en la que se va a hacer la entrevista de satisfacción del cliente

Para la visita en la que se va a hacer la entrevista de control y monitoreo se manejaría el mismo valor de 375.000 pesos de transporte, teniendo en cuenta que se van a realizar el mismo número de entrevistas.

En papelería (copias, impresiones) se va a gastar en promedio 10.000 pesos mensuales.

$10.000 \times 6 \text{ meses} = 60.000$

El incremento telefónico estimado es de 50.000 pesos mensuales, por llamadas o posibles contactos, teniendo en cuenta que este se va a utilizar en otras estrategias de mercadotecnia, se proyectara a 12 meses. (Anual)

$50.000 \times 12 \text{ meses} = 600.000$

Cuadro 48. Presupuesto estrategia I

ACTIVIDAD	VALOR
Papelería	60.000
Teléfono	600.000
Transporte	750.000
Total	1.410.000

11.1.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia I. Debido a que esta estrategia se basa en el sostenimiento de los clientes, la recuperación de la inversión está justificada en el mantenimiento de estos, para que sigan facturando con la compañía, es decir un aumento porcentual de las ventas proyectadas de la empresa, con esta estrategia no se va a tener un crecimiento en el número de clientes sino que se van a conservar.

Las ventas de la empresa para el año 2009 son de 189.306.000 pesos frente a las proyectadas del 2010 que son de 208.246.562 pesos, para justificar los gastos y tener un crecimiento del 10% equivalente a 18.940.562 pesos.

Cuadro 49. Análisis de recuperación de inversión para la estrategia I

	Valor
Ventas 2010 (aumento del 10%)	18.940.562
Costos de la estrategia	1.410.000

Cuadro 50. Beneficio de la retención de clientes

Ventas 2010	208.246.562
Ventas 2009	-189.306.000
Incremento en las ventas	18.940.562
Costos de la estrategia	-1.410.000
Beneficios por mantenimiento de clientes	17.530.562

11.2 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA II

11.2.1 Justificación. Ampliar la línea de asesorías, aumentando un nuevo servicio para el mes de febrero del año 2010

Para realizar esta estrategia lo primero que se va a hacer es poner clasificados en el periódico el país, en el mes de enero por dos fines de semana, el costo de cada uno de estos es según el número de palabras y de días sean en semana o fin de semana.

Combo 2 días en semana: 14.400 pesos

Combo 2 días en fin de semana: 17.900 pesos

17.900×2 fines de semana: 35.800 pesos.

Los dos clasificados tendrían un costo de 35.800 pesos y podrían variar según tarifas del año 2010.

Entrevista con psicólogo tendrá un valor de 150.000 pesos cada entrevista, que es una tarifa estándar que cobran los psicólogos por elaboración y análisis de entrevista, se seleccionaran 3 profesionales independientes a escoger para el cargo.

150.000×3 aspirantes= 450.000 pesos

El sueldo de la persona contratada se fijo en 600.000 pesos mensuales.

600.000×12 meses= 7.200.000 pesos

Teniendo en cuenta que a el empleado se le deben pagar: prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales, tanto para el sueldo fijo como para el sueldo variable (comisión del 40%), los costos de cada uno estos son los siguientes:

Cuadro 51. Costos fijos anuales para el empleado

	Mensual	Anual
SUELDO FIJO	600.000	7.200.000
Prestaciones Sociales		
Cesantías		600.000
Prima		600.000
vacaciones		300.000
Interés de cesantías 12%		72.000
Total prestaciones sociales		1.572.000
Seguridad Social		
EPS 8.5%	51.000	
ARP 0,522%	3.132	
Pensión 12%	72.000	
Total seguridad social	126.132	1.513.584
Parafiscales		
Sena 2%	12.000	
Caja de compensación 4%	24.000	
ICBF 3%	18.000	
Total parafiscales	54.000	648.000
TOTAL SUELDO FIJO		10.933.584

Cuadro 52. Presupuesto anual estrategia II

Costos fijos anuales	Valor
Clasificado	35.800
Entrevistas con Psicólogo	450.000
salario anual	7.200.000
Prestaciones sociales	1.572.000
Seguridad social	1.513.584
Parafiscales	648.000
Total costos fijos	11.419.384

Se le va a dar una comisión del 40% de las ventas al nuevo empleado:
 $57.096.920 \times 0.40 = 22.838.768$ pesos anuales para un ingreso mensual de

1.903.231 pesos, la contratación de este nuevo empleado pagándole adicional un 40% de comisión genera unos costos variables expresados a continuación:

Cuadro 53. Costos variables anuales para el empleado

	Mensual	Anual
SUELDO VARIABLE		
Comisión 40%/ventas	1.903.231	22.838.768
Prestaciones sociales		
Cesantías		1.903.231
Prima		1.903.231
vacaciones		951.615
Interés de cesantías 12%		228.388
Total prestaciones sociales		4.986.464
Seguridad Social		
EPS 8.5% (empleador)	161.775	
ARP 0,522%	9.935	
Pensión 12%	228.388	
Total seguridad social	400.097	4.801.166
Parafiscales		
Sena 2%	38.065	
Caja de compensación 4%	76.129	
ICBF 3%	57.097	
Total parafiscales	171.291	2.055.489
Total Costos Variables		11.843.119

Cuadro 54. Presupuesto de costos variables anuales

Costos Variables anuales	Valor
Comisión 40%/Ventas	22.838.768
Prestaciones sociales	4.986.464
Seguridad social	4.801.166
Parafiscales	2.055.489
Total costos variables	34.681.887

11.2.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia II. La ecuación de las ventas para recuperar la inversión y obtener una utilidad del 20% está planteada así:

$X = \text{costos fijos} + \text{margen para Ecosistemas Empresariales} + \text{margen de utilidad}$

$X = 11.419.384 + 0.60X + 0.20X$

Despejando la X queda así:

$X = \text{costos fijos} / \text{margen de utilidad}$

$X = 11.419.384 / 0.20$

$X = 57.096.920$ pesos anuales

Siendo:

$0.60X = \text{margen para Ecosistemas Empresariales}$

$0.20X = \text{margen de utilidad.}$

Cuadro 55. Análisis de recuperación para la estrategia II

	Mensual	Anual
Ventas	4.758.077	57.096.920
Costo variable	2.890.157	34.681.887
Costo fijo	951.615	11.419.384

	Mensual	Anual
Ventas	4.758.077	57.096.920
Costo variable	-	-
Costo fijo	-951.615	-11.419.384
Utilidad neta	916.304	10.995.649

Después de haber realizado el ejercicio y analizado el margen de utilidad que se va a obtener con las ventas de este nuevo servicio, las ventas esperadas que se deben tener para recuperar la inversión son de 57.096.920 de pesos más a las

ventas que se tienen proyectadas en la compañía sin haber implementado ninguna estrategia de mercadotecnia para obtener una utilidad neta de 10.995.649 pesos al año.

11.3 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA III

11.3.1 Justificación. Con esta estrategia se pretende Aumentar el número de clientes en un 20%, en los próximos 12 meses, es decir pasar de 25 a 30 clientes, con el fin de alcanzar las metas presupuestadas para el año 2010 en la empresa.

- **Investigación de posibles clientes:** se iniciará con una investigación para detectar clientes potenciales, clasificarlos y excluir los que no tienen el perfil, este paso no posee una inversión significativa debido a que la investigación es realizada con los medios tecnológicos o impresos que posee la empresa (teléfono, internet, directorio, revistas) y por referencias que dan los clientes actuales de la compañía.

- **Elaboración de informes:** la elaboración de los informes no tiene un costo significativo debido a que son realizados por el mismo personal de la empresa, su costo se maneja de acuerdo al número de impresiones que genere el informe.

Se realizarán 3 impresiones en promedio por informe y son 20 clientes a los que se les va a realizar esta propuesta:

$3 \text{ impresiones} * 20 \text{ clientes} = 60 \text{ impresiones}$

Cada una con un valor de 200 pesos: $60 * 200 = 12.000$ pesos en total

- **Brochure:** la impresión de 20 brochures, teniendo en cuenta que el brochure de la empresa tiene un total de 25 hojas, cada uno tiene un costo de 6.500 pesos, repartidos de la siguiente manera:

➤ Impresiones a blanco y negro: $20 * 200 = 4.000$ pesos

➤ Impresiones a color: $5 * 500 = 2.500$ pesos

Para la impresión de los 20 brochures se va a tener una inversión de 130.000 pesos

La argollada del brochure tiene un costo de 3.500 pesos cada uno
 $3.500 \times 20 = 70.000$ pesos

En total los 20 brochures tienen un costo de 200.000 pesos

- **El contacto con el cliente y la entrevista.** El transporte para visitar a los 20 clientes seleccionados tiene un costo de 15.000 por visita

15.000×20 clientes = 300.000 pesos

- **Las posibles visitas que el cliente realice a la empresa.** Si se tiene el impacto correcto se espera tener 8 visitas de clientes potenciales en promedio, de las cuales saldrían 5 clientes nuevos.

- **Gastos de reunión con el gerente general**

Refrigerio 5.000 por visita, $5.000 \times 8 = 40.000$ pesos

Cuadro 56. Presupuesto para la estrategia III

Actividad	Valor
Realización de informes	12.000
Brochure	200.000
Transporte	300.000
Reunión con el gerente	40.000
Total costo de la estrategia	552.000

11.3.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia III. El objetivo de la estrategia es aumentar en un 20% el número de clientes, es decir 5 clientes nuevos, este será la guía para la elaboración de la recuperación de la inversión.

Observando el rango de precios que tiene la compañía, se llegó a la conclusión con el gerente, de que en promedio cada cliente nuevo demandaría un servicio, por valor de 500.000 pesos, equivalentes a 2.500.000 pesos mensuales y el ingreso anual por los cinco clientes será de:

$2.500.000 \times 12 \text{ meses} = 30.000.000 \text{ pesos anuales.}$

Cuadro 57. Resumen de costos para la estrategia III

Descripción	Costo
valor asesoría por cliente	500.000
valor por 5 clientes	2.500.000
Valor anual	30.000.000
Costo de la estrategia III	552.000

Cuadro 58. Recuperación de la inversión estrategia III y IV

Ventas anuales	30.000.000
Costos de la estrategia III	-552.000
Costos de la estrategia IV	-5.770.000
Beneficio de las estrategias	23.678.000

Justificando de manera significativa la baja inversión que tiene la implementación de la estrategia III, la recuperación de la inversión de esta se agrupo con la estrategia IV, debido a que los gastos en comparación con los ingresos son mucho menores, logrando así una alta rentabilidad para la compañía, sin importar que se le resten los costos de la estrategia IV.

11.4 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA IV

11.4.1 Justificación. Se va a diseñar un plan de comunicación para el año 2010 que sea acorde a los ingresos de la empresa, con el fin de dar a conocer la compañía, en segmentos que no están siendo atendidos actualmente.

La investigación que se realizó no tuvo ningún costo, ya que fue realizada con los medios de la compañía y no se generaron gastos extras, para culminar con esta.

Esta estrategia se basa principalmente en pautar en la radio, lo cual tiene un costo de 460.000 pesos mensuales, según la campaña publicitaria y la emisora escogidas.

$460.000 \times 12 \text{ meses} = 5.520.000$ pesos anuales (costo del paquete publicitario)

El costo de inscribirse en las páginas amarillas virtuales es de 250.000 pesos anuales.

Cuadro 59. Costo estrategia de mercadotecnia IV

Actividad	Valor anual
Campaña publicitaria en radio	5.520.000
Inscripción en las páginas amarillas	250.000
Costo total de la estrategia	5.770.000

11.4.2 Análisis de recuperación de inversión estrategia IV. El objetivo de esta estrategia es dar a conocer la empresa en segmentos que no están siendo actualmente atendidos, en pocas palabras adquirir un mejoramiento en el top of mind, para el análisis de recuperación de la estrategia, se decidió agruparla con la estrategia número 2, en la que se tienen unos costos inferiores y unos beneficios bastante altos, (por la adquisición de cinco nuevos clientes), en comparación de esta última.

Esto se puede realizar, ya que el objetivo de la estrategia tres es aumentar el número de clientes y el de la cuatro es dar a conocer la empresa, observándose que una estrategia puede estar vinculada con la otra.

En el cuadro siguiente se realizó un resumen del presupuesto y la recuperación de inversión de las cuatro estrategias descritas anteriormente.

(Ver Cuadro 60, página siguiente).

Cuadro 60. Resumen del presupuesto y la recuperación de inversión para las cuatro estrategias

Estrategias	Costo de la estrategia	Nuevos ingresos	Beneficio
Estrategia 1	1.410.000	18.930.000	17.520.000
Se realizaran visitas a los clientes actuales para hacer entrevistas de satisfacción y de Control y monitoreo			
Estrategia 2	46.101.271	57.096.920	10.995.649
Contratar una persona especialista en salud ocupacional, para que brinde este nuevo servicio en la empresa			
Estrategia 3	552.000	30.000.000	23.678.000
Con investigaciones previas se detectaran clientes potenciales para contactarlos y conseguir clientes nuevos			
estrategia 4	5.770.000	0	0
Realizar un plan de comunicación, pautar en la radio con diversas campañas publicitarias			
Totales	53.833.271	106.026.920	52.193.649

12. CALENDARIO DE MERCADOTECNIA

Cuadro 61. Calendario de mercadotecnia

CALENDARIO DE MERCADOTECNIA																																																
Empresa: Ecosistemas Empresariales Servicio: Asesorías administrativas Periodo: enero-diciembre 2010																																																
Meses	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ACTIVIDAD																																																
Visitas empresariales (Satisfaccion del cliente)					x	x	x	x	x	x	x	x																																				
Llamadas control de entrevista de satisfaccion								x	x	x	x	x	x	x	x																																	
Visita empresarial (Control y monitoreo)																								x	x	x	x	x	x	x																		
Llamadas control de entrevista de monitoreo																										x	x	x	x	x	x	x																
Clasificado en el diario El Pais	x	x																																														
Pre-seleccion de personal			x	x																																												
Entrevista y selección del personal					x	x	x	x																																								
Lista de clientes potenciales	x	x																																														
Clasificacion de clientes potenciales			x	x	x																																											
Realizacion de informes y presentacion de la empresa						x	x	x	x																																							
Contacto telefonico con los posibles clientes										x	x	x																																				
Entrevista con los clientes potenciales																																																
Visita por parte del cliente a la empresa																																																
Primera campaña publicitaria en radio			x	x	x	x	x																																									
Segunda campaña publicitaria en radio																													x	x	x	x																
Tercera capaña publicitaria en radio																																																

Nota: algunas actividades se realizaron en el transcurso de la elaboración del plan de mercadotecnia, es por esto que no aparecen en el calendario de mercadotecnia del periodo enero a diciembre del 2010. También hay algunas actividades que no tienen un tiempo determinado, puesto que no dependen de la empresa sino de la decisión del cliente.

13. EVALUACIÓN

Por medio de esta evaluación, se va a determinar si las estrategias planteadas en el presente plan de mercadeo han cumplido con los objetivos que se han trazados con respecto a la empresa Ecosistemas Empresariales.

Para realizar esta evaluación es necesario hacer un análisis de tendencia de ventas, en donde se van a comparar las ventas antes, durante y después de la ejecución del plan de mercadeo, con el fin de observar si estas tuvieron un comportamiento positivo o negativo con el plan de mercadeo.

El plan a seguir se inicia, analizando el comportamiento de las ventas antes de aplicar las estrategias planteadas, para después proceder a compararlas con el periodo de ejecución del plan de mercadeo.

Al evaluar las tendencias de ventas del periodo de prueba cuando se propone ejecutar el plan de mercadeo y al compararlas con las ventas antes de aplicar las estrategias, se concluye si este tuvo o no impacto en las ventas de Ecosistemas Empresariales.

Se procede después de efectuado el plan de mercadeo a realizar una comparación de estos resultados con los resultados de los análisis anteriores de las ventas de la empresa antes y durante la realización del plan de mercadeo, con el fin de determinar el impacto final que las estrategias realizadas tuvieron en las ventas de la compañía.

14. INDICADORES DE GESTIÓN

14.1 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA I

Como la estrategia I está diseñada con el fin de retener los clientes actuales que tiene la compañía, el indicador de gestión a utilizar es: número de clientes actuales/número de clientes de la año anterior, con este se va a poder observar si los clientes que tiene la compañía actualmente siguen siendo fieles a esta o si definitivamente ya no adquieren mas el servicio.

Número de clientes actuales/Numero de clientes del año anterior

Otro indicador de gestión que permite analizar y estudiar si los clientes actuales siguen fieles a la empresa, se puede ver en la siguiente proporción: número de servicios adquiridos actualmente por cliente/numero de servicios adquiridos por cliente en el año, con este se puede ver si los clientes siguen manteniendo el volumen de servicios adquiridos.

Número de servicios adquiridos actualmente por cliente/Número de servicios adquiridos por cliente en el año anterior

14.2 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA II

En esta estrategia se busca implementar una extensión de línea en las asesorías que tiene la empresa, para poder evaluar si esta estrategia tiene éxito al realizarla se debe analizar la siguiente proporción: número de asesorías a febrero del año 2010/número de asesorías año 2009, con esta fórmula se puede observar si se han implementado nuevas asesorías en la empresa.

Número de asesorías a febrero del año 2010/Número de asesorías año 2009

Como principal factor en la evaluación de esta estrategia se encuentra el tiempo, el cual es primordial para saber si el objetivo que tenia la estrategia se pudo cumplir a la fecha planteada (febrero de 2010)

Para evaluar el rendimiento del nuevo funcionario en salud ocupacional, se plantea el siguiente indicador de gestión:

Numero de asesorías vendidas en el área de salud ocupacional mensual/numero de asesorías proyectadas a vender por mes.

Teniendo en cuenta lo que le cuesta a la empresa la permanencia de este nuevo personal en la compañía y los objetivos de ventas para el año 2010.

14.3 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA III

Teniendo en cuenta que esta estrategia busca aumentar el número de clientes en los 12 meses del año 2010, para verificar si se ha logrado este objetivo, se hace el siguiente análisis: número de clientes nuevos/número de visitas realizadas. Este indicador le va a permitir a la compañía la efectividad de la estrategia realizada en este plan de mercadeo.

Número de clientes nuevos/Numero de visitas

14.4 INDICADOR DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA IV

La estrategia IV pretende dar a conocer la empresa en segmentos que no están siendo atendidos actualmente, se va a utilizar como indicador de gestión, el numero de respuestas recibidas por parte de los clientes potenciales y la proporción a analizar es: número de respuestas/número total de clientes del segmento a los cuales se dirige

Número de respuestas/Número total de clientes del segmento a los cuales se dirige

Se va a tener una escala calificativa del número de respuestas entre cero y uno (o-1), siendo cero ausencia total de respuesta.

15. CONCLUSIONES

Con la ejecución del proyecto: “Plan de mercadeo para la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S. (servicios de asesorías) para el periodo enero a diciembre de 2010” se pretende demostrar el éxito que puede tener, un proyecto bien elaborado, con sus respectivas investigaciones, tanto internas como externas, que permitan realizar diagnósticos óptimos, para la elaboración de diversas estrategias de mercadeo, que al ser ejecutadas podrán mejorar las utilidades de la compañía y por ende ayudar a el crecimiento de la empresa.

A continuación se desglosan los hallazgos de la investigación a la luz de los objetivos planteados:

- El análisis DOFA de la empresa determinó sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontrándose que:

Dentro de sus fortalezas se tienen: larga trayectoria en el mercado (22 años), tarifas asequibles de los servicios, gran variedad de servicios dentro de la empresa.

Debilidades: ausencia de un área de mercadeo, baja recordación de marca (top of mind) de la empresa en el mercado, baja participación de la empresa en el mercado, no se realiza publicidad para dar a conocer los servicios, entre otras.

Oportunidades: crisis económica que lleva a las empresas a buscar asesorías, crecimiento e incentivo por parte del gobierno para la creación de Mipymes que buscan asesoramiento externo, mercado potencial grande.

Amenazas: crisis económica mundial afecta la capacidad de pago de los clientes y la solidez financiera de la empresa, las constantes actualizaciones de las leyes tributarias pueden generar sanciones, alta competencia, empresas competidoras con software más avanzados, algunas de las empresas competidoras son multinacionales que abarcan un mercado muy amplio, la existencia de contadores profesionales que prestan servicios a muy bajo costo.

- Objetivos de venta año 2009: para el año 2009 se tiene proyectado un crecimiento del 7.4%, gracias a análisis efectuados por el gerente de la compañía, se decidió realizar las proyecciones con aspiraciones alcanzables, siendo objetivos y teniendo en cuenta la crisis por la que atraviesa el país.

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el gerente de la compañía para el año 2009 en la empresa se piensa vender 189.306.000 millones de pesos los cuales equivalen a un 3,1% de participación sobre las ventas de la categoría para el mismo año.

A través de la información obtenida se puede observar que estas proyecciones se han cumplido en un 80% al mes de noviembre de 2009.

Así mismo, se muestra el objetivo de ventas que se tiene para el año 2010, que es el de tener un incremento en las ventas de un 56%, gracias a la implementación de las estrategias de mercadotecnia planteadas.

- El perfil del mercado meta de la empresa se reconsideró obteniéndose que el mercado al cual se van a dirigir las estrategias son las medianas empresas de Cali, con un total de 383 compañías, de las cuales el 71% de ellas demandan el servicio de asesorías quedando un total de 272 empresas.

De esta forma se redefine el mercado meta primario y secundario para la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S.:

Mercado meta primario: micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cali, que requieran el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión.

Mercado meta secundario: medianas empresas de la ciudad de Cali, que requieran el servicio de asesorías empresariales y en materia de gestión.

- A través de la información recolectada inicialmente se logró plantear las estrategias de mercadotecnia para el año 2010, de acuerdo a cada uno de los objetivos de ventas a desarrollar:

- El primer objetivo planteado es conservar el 100% de los clientes actuales de la compañía, para el año 2010, para lo cual la estrategia a seguir consiste en la venta personal/estrategia de operación, esto es brindar al cliente atención personalizada y un servicio especializado según las políticas de la empresa. La persona encargada del servicio al cliente en la compañía, ejecutará un seguimiento a los clientes por medio de llamadas o visitas (entrevistas), con el fin de verificar que se les haya prestado un buen servicio, que estén satisfechos, saber si estos necesitan ayuda en algún otro ámbito o algún tipo de información pertinente que les pueda brindar Ecosistemas Empresariales.

- El segundo objetivo se refiere a la ampliación de la línea de asesorías, aumentando un nuevo servicio para el mes de febrero del año 2010, para lo cual la estrategia a desarrollar es la de implementar en el portafolio de servicios una extensión de línea, en este caso para la categoría de asesorías, se va a desarrollar la asesoría en Salud Ocupacional, la cual busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo, teniendo en cuenta que hoy en día el empleado es un factor sumamente importante para el buen funcionamiento de una compañía.

- Para alcanzar tercer objetivo planteado de aumentar el número de clientes en un 25%, en los próximos 12 meses, con el fin de alcanzar las metas presupuestadas para el año 2010 se determinó como estrategia a seguir la distribución del producto/penetración o cobertura. Para aumentar el número de clientes se debe ampliar la cobertura de mercado en Cali, esto se hará por medio del contacto directo con nuevas organizaciones ubicadas en esta ciudad y que se encuentren en sectores que la empresa este atendiendo, para así obtener un mayor cubrimiento en la ciudad de Cali.

- En relación al cuarto objetivo a desarrollar de diseñar un plan de medios para el año 2010, para dar a conocer la empresa, en segmentos que no están siendo atendidos actualmente, la estrategia es la comunicación a través de la ejecución de un plan de medios, en el cual se va a definir qué medio publicitario es el apropiado para difundir el mensaje que se quiere transmitir a segmentos de mercado que no están siendo atendidos actualmente, para generar conocimiento de los servicios de la compañía a éstos.

- La empresa comenzó a realizar presupuestos a partir del año 2008, en ese año se presupuestó vender 189.306.000 millones de pesos para el año 2009, de los cuales a noviembre del mismo año se han tenido unas ventas de 151.196.028 pesos en la compañía, las cuales equivalen a un cumplimiento del 80% de lo proyectado.

La utilidad que ha presentado en los últimos años la empresa, ha sido decreciente, para el año en curso (2009) al mes de noviembre se ha obtenido una utilidad de 11.605.587 pesos.

La recesión económica en el país afecta enérgicamente a la empresa porque el servicio de la compañía está dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas, a las cuales la recesión golpea fuertemente hasta llegar al caso de liquidar o cancelar las asesorías, y esto genera menos ingresos para Ecosistemas Empresariales.

Este es un factor de gran importancia para Colombia, ya que entre más desempleo, mayores van a ser las tasas de pobreza. Para la empresa el impacto que se tendría con el desempleo no es alto, debido a que sus servicios son brindados a las empresas y no tiene productos de venta para el consumo final.

- A través de la implementación de cada uno de los objetivos de ventas propuestos en esta investigación (4 en total), se pudo llegar a determinar las estrategias a seguir, creando así el plan de acción para la empresa Ecosistemas Empresariales S.C.S.
- Para llevar a cabo las estrategias se realizó un análisis de los presupuestos para cada una de ellas, determinándose:

Estrategia I: debido a que esta estrategia se basa en el sostenimiento de los clientes, la recuperación de la inversión está justificada en el mantenimiento de estos, para que sigan facturando con la compañía, es decir un aumento porcentual de las ventas proyectadas de la empresa, con esta estrategia no se va a tener un crecimiento en el número de clientes sino que se van a conservar.

Las ventas de la empresa para el año 2009 son de 189.306.000 pesos frente a las proyectadas del 2010 que son de 208.246.562 pesos, para justificar los gastos y tener un crecimiento del 10% equivalente a 18.940.562 pesos.

Estrategia II: después de haber realizado el ejercicio y analizado el margen de utilidad que se va a obtener con las ventas de este nuevo servicio, las ventas esperadas que se deben tener para recuperar la inversión son de 57.096.920 de pesos más a las ventas que se tienen proyectadas en la compañía sin haber

implementado ninguna estrategia de mercadotecnia para obtener una utilidad neta de 10.995.649 pesos al año.

Estrategia III: el objetivo de la estrategia es aumentar en un 20% el número de clientes, es decir 5 clientes nuevos, este será la guía para la elaboración de la recuperación de la inversión.

Observando el rango de precios que tiene la compañía, se llegó a la conclusión con el gerente, de que en promedio cada cliente nuevo demandaría un servicio, por valor de 500.000 pesos, equivalentes a 2.500.000 pesos mensuales y el ingreso anual por los cinco clientes será de 30.000.000 pesos anuales.

Estrategia IV: el objetivo de esta estrategia es dar a conocer la empresa en segmentos que no están siendo actualmente atendidos, en pocas palabras adquirir un mejoramiento en el top of mind, para el análisis de recuperación de la estrategia, se decidió agruparla con la estrategia número 2, en la que se tienen unos costos inferiores y unos beneficios bastante altos, (por la adquisición de cinco nuevos clientes), en comparación de esta última.

- Se diseñó un modelo de evaluación para determinar si las estrategias planteadas en el presente plan de mercadeo han cumplido con los objetivos que se han trazados con respecto a la empresa Ecosistemas Empresariales.

En primer lugar se realiza un análisis de tendencia de ventas, en donde se van a comparar las ventas antes, durante y después de la ejecución del plan de mercadeo, con el fin de observar si estas tuvieron un comportamiento positivo o negativo con el plan de mercadeo. Al evaluar las tendencias de ventas del periodo de prueba cuando se propone ejecutar el plan de mercadeo y al compararlas con las ventas antes de aplicar las estrategias, se concluye si este tuvo o no impacto en las ventas de Ecosistemas Empresariales.

Se procede después de efectuado el plan de mercadeo a realizar una comparación de estos resultados con los resultados de los análisis anteriores de las ventas de la empresa antes y durante la realización del plan de mercadeo, con el fin de determinar el impacto final que las estrategias realizadas tuvieron en las ventas de la compañía.

Las empresas que son competencia de Ecosistemas Empresariales, están actualmente, educando su personal para tener dentro de la compañía ejecutivos

altamente capacitados y que sean bilingües para enfrentarse con más facilidad a la globalización de los mercados.

Todo lo anterior se determinó a través de la implementación de los indicadores de gestión correspondientes a cada estrategia planteada, determinándose la fórmula para cada una de ellos.

- Ecosistemas Empresariales es una compañía dinámica, que se encuentra siempre en constante evolución, en cuanto a nivel tecnológico, actualización por medio de seminarios, diplomados, y capacitación de su personal, para así poder brindarle a sus clientes un servicio especializado y de igual manera manejar la percepción que puedan tener los clientes potenciales, es decir que estos observen que es una empresa confiable y de buena trayectoria.
- Con la implementación del plan de mercadotecnia, lo que se busca es ayudar a la empresa a cumplir con sus metas y objetivos organizacionales trazados según las proyecciones y lo que espera la compañía.
- Por medio del desarrollo de las estrategias y tácticas que se plantearon en este plan de mercadotecnia, se busca ayudar a la empresa en el ámbito externo, mejorando su competitividad, su posicionamiento y participación en el mercado y en el ámbito interno, mejorando su liquidez y su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Yaneth. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora de la empresa. Cali, junio de 2009. Archivo de computador.

_____. ACOSTA, Marco Tulio. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Contadora y Gerente General de la empresa. Cali, agosto de 2009. Archivo de computador.

Banco de La República Colombia. Indicadores de inflación básica y su variación anual [en línea]. Colombia: Banco de la República, s.f. [consultados 22 de noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/>.

BKF [en línea]. Colombia: BKG, s.f. [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.bkf.com.co/soporte.html>.

Colombia en Recesión en 2009: EIU [en línea]. Colombia: Revista Digital Dinero, 29 de enero de 2009 [consultado 15 de julio de 2009]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/noticias-crecimiento/colombia-recesion-2009-eiu/56482.aspx>.

Colombia se lanza a crear empresa [en línea]. Cali: El País, 16 de julio de 2009 [consultado julio 17 de 2009]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/paionline/notas/Septiembre122008/eco1.html>.

Colombia tasa de interés cerraría 2009 en 4.5% [en línea]. Colombia: América Economía. 2009 [consultado 25 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.americaeconomia.com/339230-Colombia-Tasa-de-interes-cerraria-2009-en-45.note.aspx>

Desempleo en Colombia [en línea]. Colombia: Portafolio, 27 de febrero de 2009 [consultado 25 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4845426.html

DANE. Censo económico. Bogotá: DANE, 2005

Definición de salud ocupacional [en línea]. Colombia: s.f. [consultado 30 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.definicion.de/salud-ocupacional/>.

ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S. Gerencia General y Departamento de Contabilidad. Cali, noviembre de 2009. Archivo de computador.

El Valle sale en busca de nueva inversión privada. Hernan Tovar [en línea]. Cali: Diario El País, s.f. [consultado 24 de noviembre de 2009]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/HOY/ECO/eco1.html>

HATTON, Angela. La guía definitiva del plan de marketing. España: Prentice Hall, 2000. p. 37-48.

HIEBING, Roman G. Jr. y COOPERA, Scott W. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw Hill, 1992. p. 1-2

Inflación [en línea]. Cali: El País, s.f. [consultado 17 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/historico/oct062009/NAL/inflacion.html>.

KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. Mexico: Prentice Hall, 2001. 866 p.

Medios publicitarios [en línea]. Colombia: RCN, s.f. [consultado octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.rcn.com.co/noticia.php3?nt=24>.

MURIEL, Idaly. Ecosistemas Empresariales S.C.S. Asistente de Gerencia. Cali, julio de 2009. Archivo de computador.

Nuestra organización [en línea]. Colombia: Cabrera y Asociados, s.f. [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.cabrerayasociados.com/internas.php?pagina=NuestraOrganizacion.html>.

Objetivos y estrategias de mercadotecnia [en línea]. Colombia: Gestipolis, s.f. [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/conbassalo.htm#>

Organización Internacional para la estandarización (ISO) [en línea]. Normas ISO 9000. Florida: Wikimedia Foundation, s.f. [consultado 4 de noviembre de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000.

Proveedor [en línea]. Colombia: A cambio de, 2008 [consultado julio de 2009]. Disponible en Internet: http://colombia.acambiode.com/proveedor_54874120083056697048705157514554.html.

Resolución 1567 de 2002 [en línea]. Colombia: Alcaldía de Bogotá, 3 de diciembre de 2002 [consultado 05 de agosto de 2009]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6525>

Salario mensual [en línea]. Colombia: Univisión, s.f. [consultado julio de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.univision.com/contentroot/wirefeeds/lat/8111983.shtml>

Salud ocupacional. Rojas López, Martha Cecilia [en línea]. Colombia: Universidad de Cartagena, s.f. [consultado 30 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.unicartagena.edu.co/dipsaludocup.htm>.

Servicios competencia [en línea]. Colombia: A cambio de, 2008 [consultado julio de 2009]. Disponible en Internet: http://colombia.acambiode.com/proveedor_54874120083056697048705157514554.html; <http://cpaaicabrerayasociados.com/>; <http://outsourcingempresarialdecolombia.com/>


Tasa de interés [en línea]. Colombia: Caracol, s.f. [consultado 25 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=739256>.

Tasa representativa del mercado [en línea]. Colombia: Banco de la República, s.f. [consultado 22 de noviembre de 2009]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm.

ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista principal

El formato de la entrevista principal será el siguiente:

	MERCADEO	CÓDIGO:
	ENTREVISTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE No. _____	VERSIÓN:
		FECHA:
		PAGINA: 1/2

Entrevista Satisfacción del cliente

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos de su valioso tiempo a responder esta entrevista. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos, recuerde que **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S.** está trabajando para satisfacer sus expectativas.

CLIENTE:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

AREA: _____

SERVICIO PRESTADO: _____

FECHA: _____

1. ¿Qué concepto tiene usted de **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES**?

2. ¿Cómo ve usted la relación entre **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES** y su compañía?

3. ¿Qué ventajas y desventajas considera usted que ha brindado nuestro servicio durante este tiempo en su empresa?

4. ¿Qué concepto me puede dar usted sobre el compromiso de parte de **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES** en la mejora de la calidad de los servicios?

5. ¿Qué podría decirnos usted en cuanto a las expectativas inicialmente generadas por **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S.**?

6. ¿Considera usted que el personal que atiende sus requerimientos por parte de nuestra empresa tiene las competencias necesarias?

7. ¿Cómo calificaría la comunicación entre nuestros empleados y ustedes?

8. “¿Cuáles son las oportunidades de mejora que piensa puede aplicar **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES**?”

9. Considera usted que **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES** cumple el alcance del servicio ofrecido.


10. ¿Por favor quiere darle alguna recomendación a **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES** para mejorar nuestro servicio?

Esta entrevista dura aproximadamente quince minutos.

Nota: Después de una prueba piloto definimos el tiempo promedio de la entrevista

Anexo B. Formato de entrevista de control y monitoreo

El formato de la entrevista de control y monitoreo es el siguiente:

	MERCADEO	CÓDIGO:
	ENTREVISTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE No. _____	VERSIÓN:
		FECHA:
		PÁGINA: 1/1

Entrevista control y monitoreo del servicio

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos de su valioso tiempo a responder esta entrevista. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para confirmar si se implementaron mejoras en las quejas y reclamos presentados por su empresa y poder controlar la mejora del servicio que le proporcionamos, recuerde que **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES S.C.S.** está trabajando para satisfacer sus expectativas.

CLIENTE:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

ÁREA: _____

SERVICIO PRESTADO: _____

FECHA: _____

1. ¿De acuerdo a la entrevista pasada, cree usted **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES** generó soluciones a sus inquietudes? Justifique su respuesta.
Sí ____ No ____

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el servicio prestado, después de realizada la entrevista principal? ¿Por qué?

Muy Satisfecho _____
Medianamente satisfecho _____
Satisfecho _____
Poco satisfecho _____
Nada satisfecho _____

3. ¿Cree usted que **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES** si tomo en cuenta sus indicaciones y corrigió los errores cometidos con su empresa?

4. ¿Qué podría decirnos usted en cuanto a las expectativas que tenía con la realización de la entrevista de satisfacción del cliente?

5. ¿Tiene usted algún otro inconveniente que no haya sido expresado en la entrevista de satisfacción del cliente realizada hace 3 meses por **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES**?

6. ¿Considera usted que el servicio de **ECOSISTEMAS EMPRESARIALES** a mejorado en estos últimos tres meses?

Esta entrevista dura aproximadamente diez minutos.

Nota: Después de una prueba piloto definimos el tiempo promedio de la entrevista

Anexo C. Importancia de la Salud Ocupacional en las empresas

La importancia que tiene este tipo de asesorías se da en que el conocimiento de la Salud Ocupacional, se convierte en un instrumento de mucha utilidad para las personas que de una manera u otra están involucradas dentro de todo el proceso productivo de una empresa, ya que ayuda a evaluar y controlar o por lo menos a minimizar los factores de riesgos inherentes a cada proceso.

Es también un instrumento de mucho valor, debido a que brinda no solo a trabajadores, sino también a los empresarios beneficios sociales y económicos, lo que traduce en control de costos, al reducir las pérdidas generadas por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

La Salud Ocupacional contribuye al desarrollo de todas las empresas que la toman como un estandarte, porque optimiza los procesos productivos, a través del control real de las causas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales²⁷.

²⁷ Salud ocupacional. Rojas López, Martha Cecilia [en línea]. Colombia: Universidad de Cartagena, s.f. [consultado 30 de octubre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.unicartagena.edu.co/dipsaludocup.htm>.

**Anexo D. Base de datos de clientes de Outsourcing Empresarial LTDA.,
dada por la misma empresa**

Empresa	Direccion	Telefono
Hospirenta: arrendamientos de equipos médicos	Calle 44 # 4N-61	
Multilago: importadores directos de computadores y accesorias de sistemas	C.C La Pasarela Av. 5AN # 23DN-68	
Fast English: academia de ingles profesional	Carrera 66 # 12-16	
La Bodeguita: supermercado tecnológico	Av. Pasoancho con 56	
Laboratorios Dermanat S.A.: productos capilares, faciales y corporales	Calle 32 # 7-19 yumbo	
Almacén el campesino: distribuidores de productos para el hogar	Calle 13 # 8-67	
David Mira: arquitectura mas interiorismo	Av. 9 # 12-28	
Ceartes: centro de estimulación para el aprendizaje	Calle 1A # 55B-26	
Intecol: auxiliares en salud	Calle 23BN # 3N-16	
Esthetic Metodo CEM: escuela internacional de estética y cosmetología	Calle 5C # 41-16	
Colegio Bennett	Calle Alférez real, Ciudad jardín	
Duro hierros S.A.	Carrera 8 # 72B-07	
Industrial Ferretera Cali LTDA.: herramientas especializadas de corte y precisión	Calle 15 # 11-128	
Indico construcciones	indiconstruccion@gmail.com	
Holguín y Holguín: venta y arrendamiento de bienes raíces	Carrera 9 # 3-37	
Giros y finanzas S.A.: compañía de financiamiento comercial	Carrera 98 # 25-130	
Isagen: energía productiva	Avenida 6A Bis Norte # 35N-60	
Carguemos: transporte de carga general	Calle 8 # 38-80 lote 2 Menga	
Oscar Gómez y CIA LTDA.: impermeabilizaciones	Avenida 2ª oeste # 7-31	
Politecnico Empresarial	Av 5n # 21-74 b/ Versailles	
INS. Ocular de occidente	nst_ocular@hotmail.com	6616311
ASSENDA S.A	oiman.caicedo@assenda.com	6618161 Ext. 21307
Clínica Colsanitas	lcortez@colsanitas.com	6607001 Ext. 23127
Coomeva EPS	coomeva_eduar@gmail.com	3182400
Hotel Four Points Sheraton		6859999
Almotores		
Artes Graficas Litovalle		6810459
gasexpress	milenedelarosa@gasexpress.com.co	5521913-5534401

Anexo E. Base de datos de clientes de Cabrera y Asociados S.A., dada por la misma empresa

Empresa	Direccion	Telefono
lcocorp: fabricantes de icopor	Km 1 via a Cabaza, parcelación industrial la Nubia	
Ingenio Pichincha S.A.:	Crr 2Oe. # 12-85	
INPA inmobiliaria paraíso Ltda.	Crr 32 # 8-67 local 5P.2	
Laboratorio Medico la Francol S.A	oordoñez@lafrancol.com	5578808
Cámara de comercio de Cali		
IMI S.A		
dispapel s.a	ana.castillo@dispapeles.com.co	
clinica farallones		4878000
llorede grasas	aolivares@llorede.com.co	661 92 00 - 682 99 99
club deportivo cali	info@deporcali.com	6670976
clínica sebastián de belalcazar	lcortez@colsanitas.com	6670203
andina motors s.a.	wzuluaga@andinamotors.com.co	4852727
auto marcali	sistemas@automarcali.com	3309600
ingefin s.a.	lfar@telesat.com.co	6680035
industrias de alimentos zenù s.a	fernandodelg@hotmail.com	4311000 ext 1365
cosmopolitan casino	apinilla@unidelca.com	4140700
ackermann foto	ackerman.hansi@gmail.com	3315424-6686804
litografia y tipo mejia e hijos s. en c.	litomejia@hotmail.com	8841588
cremas y helados el nevado	cremasyheladoselnevado@hotmail.com	3266204
publiarte	publirichy13@hotmail.com	8809291
citytours	nilton.martinez@aviatur.com.co	5241929
r&p asociados	info@rypasociados.com	
graficas america	graficasamerica@gmail.com	6890007
infivalle	jorgeh_saldarriaga@infivalle.gov.co	6080035 ext. 204
industrias lehner s.a	ronald.florez@lehner.com.co	6666667
clinica interplastica	interplastica@emcali.net.co	5532407
hotel plaza versalles	gorealejandro@gmail.com	6822727
rectificadora recti-ram	recti-ram@coldecon.net.co	4442000
avalamos ltda	avalamos.cali@yahoo.com	5542394
grupo atlas de seguridad integral	fer28@gmail.com	3923031-00

Anexo F. Formato encuesta de atributos del servicio a Ecosistemas Empresariales S.C.S.



Sabemos que usted conoce el servicio que ofrece Ecosistemas Empresariales S.C.S. y es de gran importancia para nosotros saber que piensa de nuestra empresa, es por esto que nos dirigimos a usted.

Por favor dedique unos minutos a contestar cada una de las preguntas que se formulan a continuación y sea muy objetivo en su respuesta.

Califique de 1 a 5 los atributos que se mencionan, en las siguientes preguntas, teniendo en cuenta la experiencia que ha tenido con el servicio prestado por esta empresa.

Siendo:

1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 sobresaliente, 5 excelente.

1. califique de 1 a 5 el Servicio al cliente de la empresa teniendo en cuenta las especificaciones anteriores.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2. Califique de 1 a 5 el Precio de los servicios de Ecosistemas Empresariales

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3. Califique de 1 a 5 el Talento humano (experiencia del personal) de la compañía, según sus vivencias con la empresa

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4. Califique de 1 a 5 el Servicio pos venta prestado por la compañía, despues de haberle prestado el servicio

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

5. Califique de 1 a 5 el Nivel tecnológico que posee Ecosistemas Empresariales S.C.S., tanto en infraestructura como en implementación de software.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6. Califique de 1 a 5 la Variedad de servicios que existen dentro de la compañía

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7. califique de 1 a 5 el Servicio integral de la empresa, si dentro de la misma empresa puedo encontrar diversidad de servicios, los cuales se pueden fusionar para ofrecer un solo servicio global

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Se le agradece el tiempo empleado en contestar esta encuesta, la cual va a ser de mucha utilidad para el crecimiento de la compañía.

Anexo G. Tabulación y Graficas de la encuesta realizada a Ecosistemas Empresariales S.C.S.

Resultados encuesta Ecosistemas Empresariales

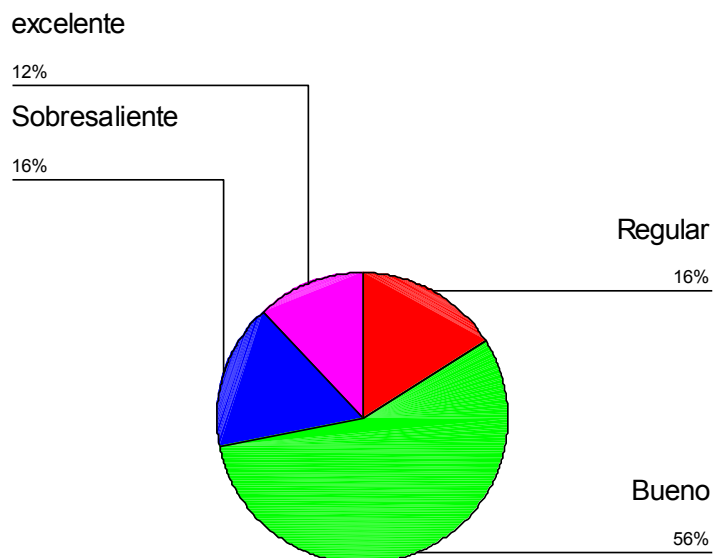
Calificación:

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 62. Servicio al cliente Ecosistemas Empresariales S.C.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	16.0	16.0	16.0
	Bueno	14	56.0	56.0	72.0
	Sobresaliente	4	16.0	16.0	88.0
	excelente	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico 6. Servicio al cliente Ecosistemas Empresariales S.C.S.



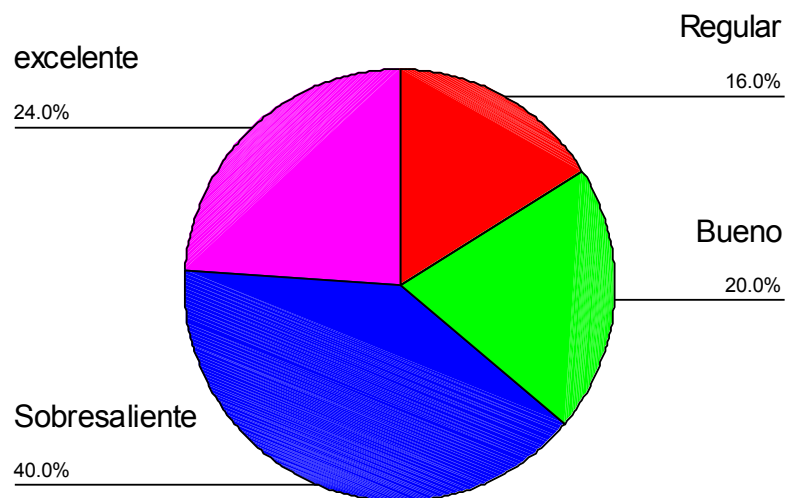
Calificación:

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 63. Precio Ecosistemas Empresariales S.C.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	16.0	16.0	16.0
	Bueno	5	20.0	20.0	36.0
	Sobresaliente	10	40.0	40.0	76.0
	excelente	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico 7. Precio Ecosistemas Empresariales S.C.S.



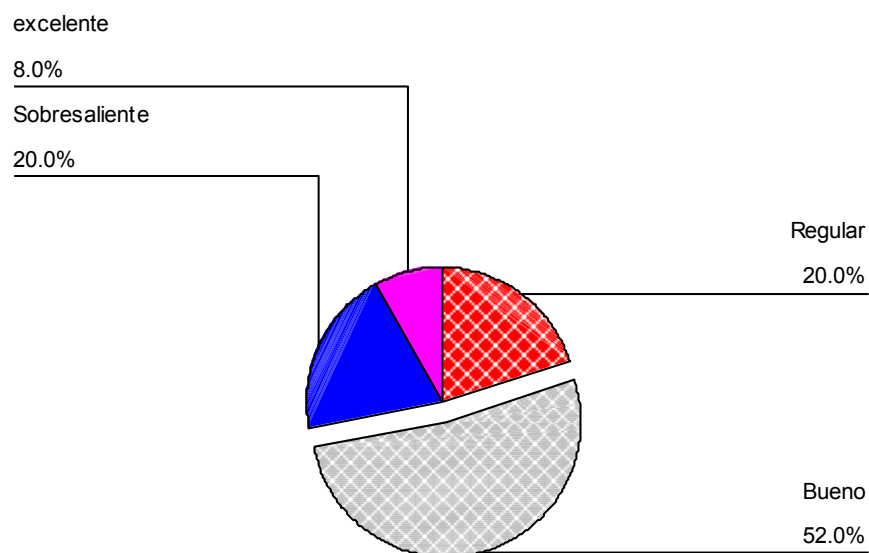
Calificación:

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 64. Talento Humano (experiencia) Ecosistemas Empresariales S.C.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	5	20.0	20.0	20.0
	Bueno	13	52.0	52.0	72.0
	Sobresaliente	5	20.0	20.0	92.0
	excelente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico 8. Talento Humano (experiencia) Ecosistemas Empresariales S.C.S.

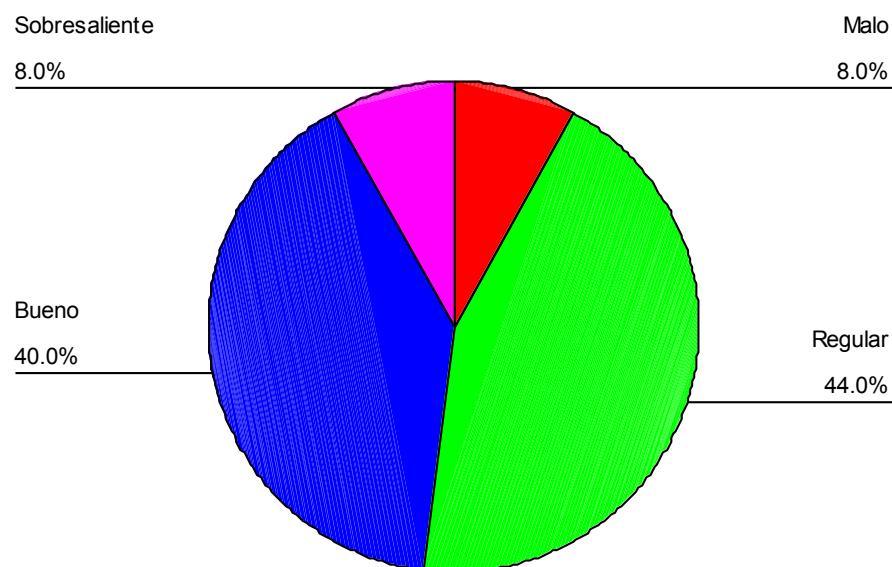


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 65. Servicio posventa Ecosistemas Empresariales S.C.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	8.0	8.0	8.0
	Regular	11	44.0	44.0	52.0
	Bueno	10	40.0	40.0	92.0
	Sobresaliente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico 9. Servicio posventa Ecosistemas Empresariales S.C.S.

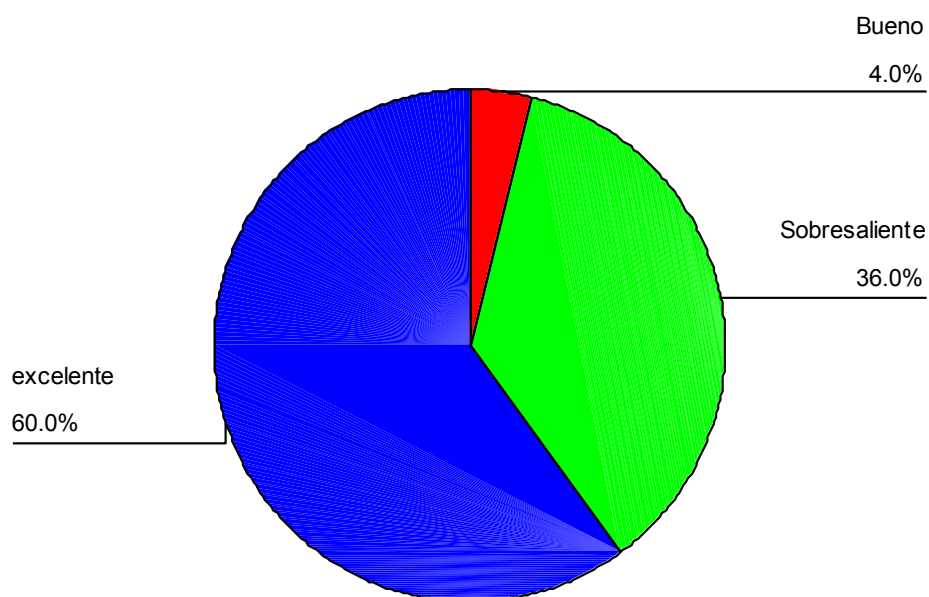


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 66. Servicio integral Ecosistemas Empresariales S.C.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	1	4.0	4.0	4.0
	Sobresaliente	9	36.0	36.0	40.0
	excelente	15	60.0	60.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico 10. Servicio integral Ecosistemas Empresariales S.C.S.

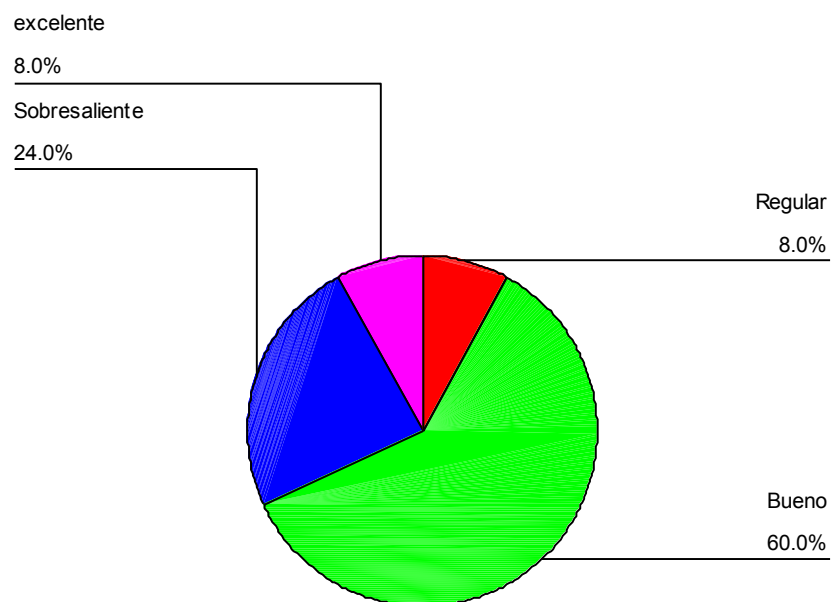


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 67. Nivel Tecnológico Ecosistemas Empresariales S.C.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	8.0	8.0	8.0
	Bueno	15	60.0	60.0	68.0
	Sobresaliente	6	24.0	24.0	92.0
	excelente	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico 11. Nivel Tecnológico Ecosistemas Empresariales S.C.S.

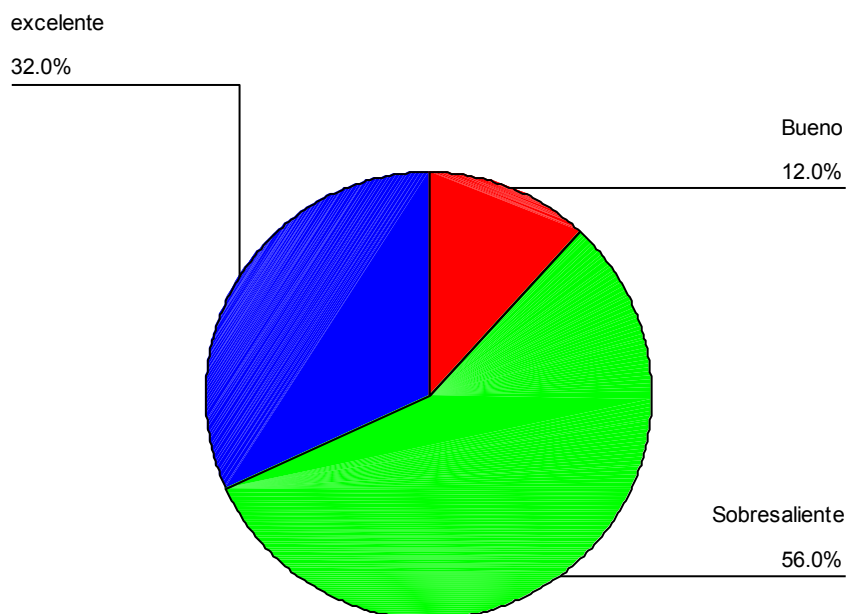


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 68. Variedad de servicios Ecosistemas Empresariales S.C.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	3	12.0	12.0	12.0
	Sobresaliente	14	56.0	56.0	68.0
	excelente	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Gráfico 12. Variedad de servicios Ecosistemas Empresariales S.C.S.



Anexo H. Formato encuesta de atributos del servicio a Cabrera y Asociados S.A.



Sabemos que usted conoce el servicio que ofrece Cabrera y Asociados S.A y es de gran importancia para nosotros saber que piensa de nuestra empresa, es por esto que nos dirigimos a usted.

Por favor dedique unos minutos a contestar cada una de las preguntas que se formulan a continuación y sea muy objetivo en su respuesta.

Califique de 1 a 5 los atributos que se mencionan, en las siguientes preguntas, teniendo en cuenta la experiencia que ha tenido con el servicio prestado por esta empresa.

Siendo:

1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 sobresaliente, 5 excelente.

1. califique de 1 a 5 el Servicio al cliente de la empresa teniendo en cuenta las especificaciones anteriores.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2. Califique de 1 a 5 el Precio de los servicios de Cabrera y Asociados S.A

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3. Califique de 1 a 5 el Talento humano (experiencia del personal) de la compañía, según sus vivencias con la empresa

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4. Califique de 1 a 5 el Servicio pos venta prestado por la compañía, después de haberle prestado el servicio

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

5. Califique de 1 a 5 el Nivel tecnológico que posee Cabrera y Asociados S.A, tanto en infraestructura como en implementación de software

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6. Califique de 1 a 5 la Variedad de servicios que existen dentro de la compañía

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7. califique de 1 a 5 el Servicio integral de la empresa, si dentro de la misma compañía se puede encontrar diversidad de servicios, los cuales se pueden fusionar para ofrecer un solo servicio global

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Se le agradece el tiempo empleado en contestar esta encuesta, la cual va a ser de mucha utilidad para el crecimiento de la compañía.

Anexo I. Tabulación y Graficas de la encuesta realizada a Cabrera y Asociados S.A.

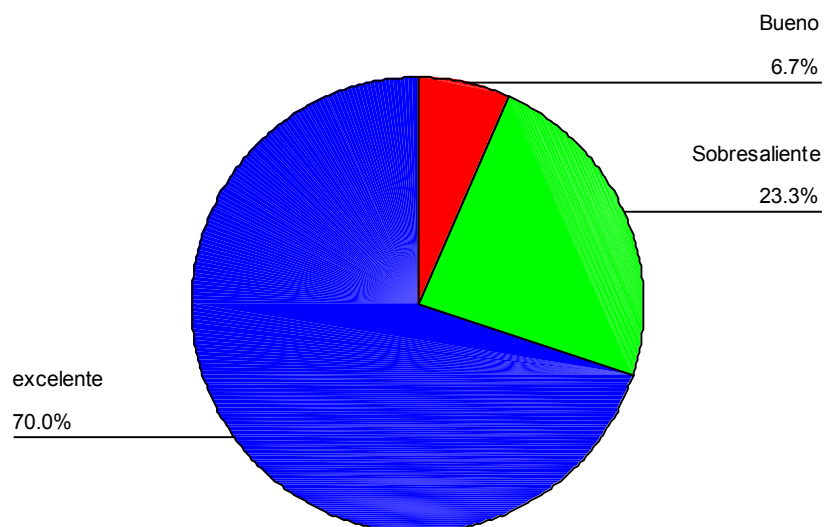
Encuesta Cabrera & Asociados S.A.

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 69. **Servicio al cliente Cabrera & Asociados S.A.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	2	6.7	6.7	6.7
	Sobresaliente	7	23.3	23.3	30.0
	excelente	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Gráfico 13. Servicio al cliente Cabrera & Asociados S.A.

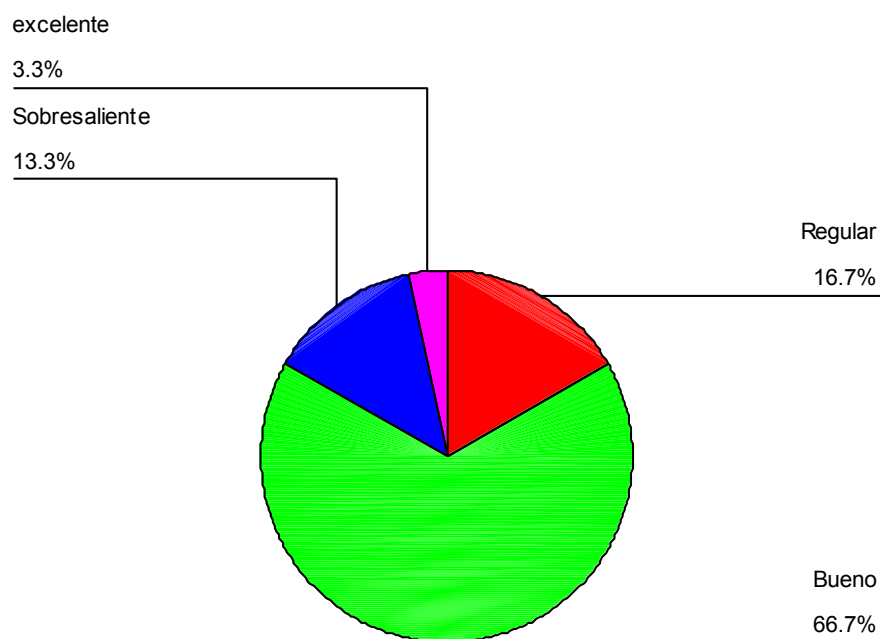


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 70. Precio Cabrera & Asociados S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	5	16.7	16.7	16.7
	Bueno	20	66.7	66.7	83.3
	Sobresaliente	4	13.3	13.3	96.7
	excelente	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Gráfico 14. Precio Cabrera & Asociados S.A.

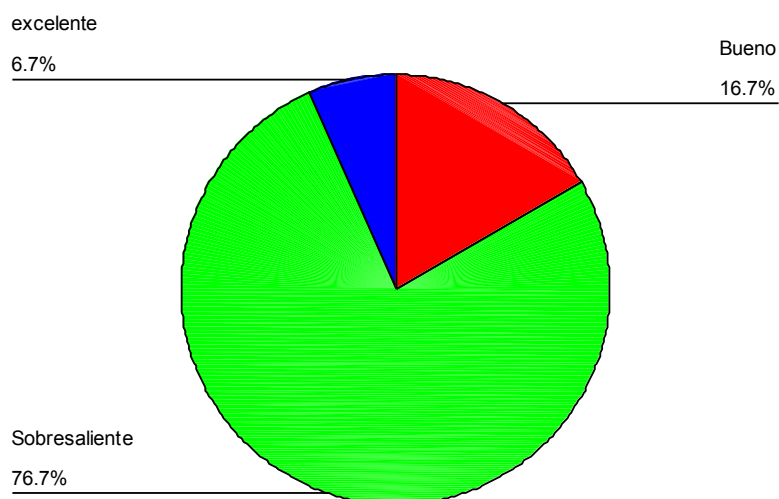


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 71. Talento Humano (experiencia) Cabrera & Asociados S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	5	16.7	16.7	16.7
	Sobresaliente	23	76.7	76.7	93.3
	excelente	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Gráfico 15. Talento Humano (experiencia) Cabrera & Asociados S.A.

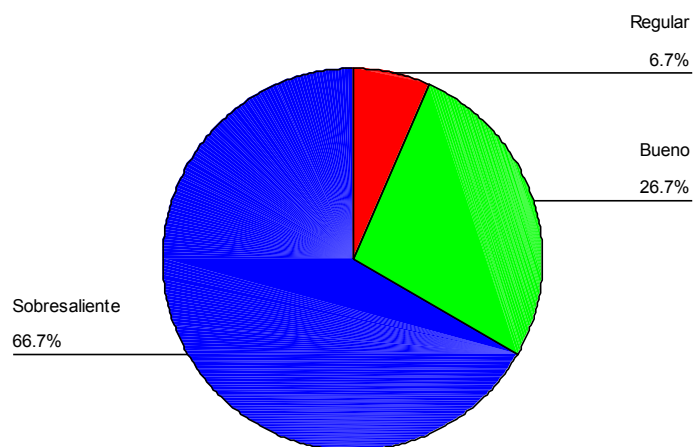


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 72. Servicio posventa Cabrera & Asociados S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	6.7	6.7	6.7
	Bueno	8	26.7	26.7	33.3
	Sobresaliente	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Gráfico 16. Servicio posventa Cabrera & Asociados S.A.

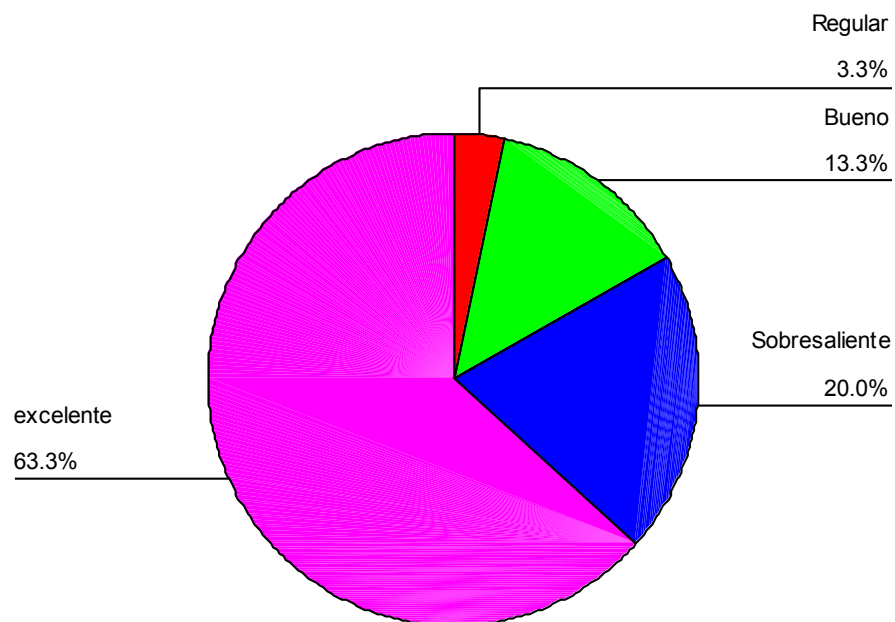


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 73. Nivel Tecnológico Cabrera & Asociados S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	3.3	3.3	3.3
	Bueno	4	13.3	13.3	16.7
	Sobresaliente	6	20.0	20.0	36.7
	excelente	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Gráfico 17. Nivel Tecnológico Cabrera & Asociados S.A.

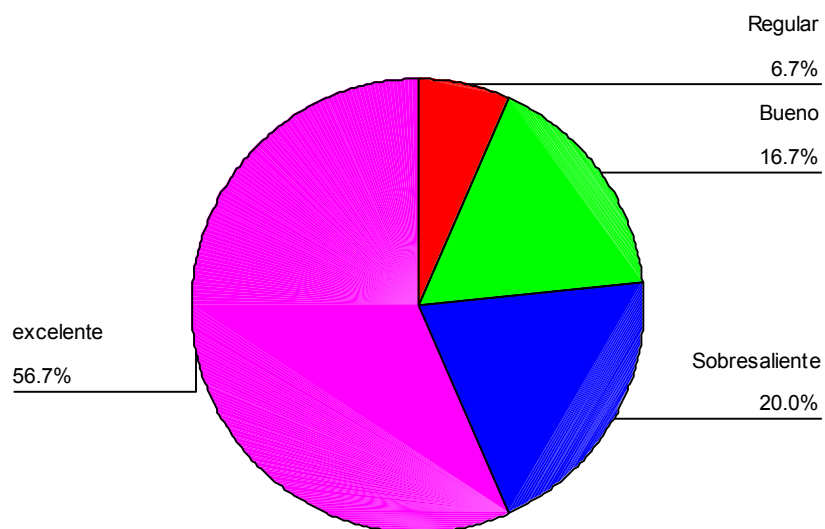


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 74. Variedad de servicios Cabrera & Asociados S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	6.7	6.7	6.7
	Bueno	5	16.7	16.7	23.3
	Sobresaliente	6	20.0	20.0	43.3
	excelente	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Gráfico 18. Variedad de servicios Cabrera & Asociados S.A.

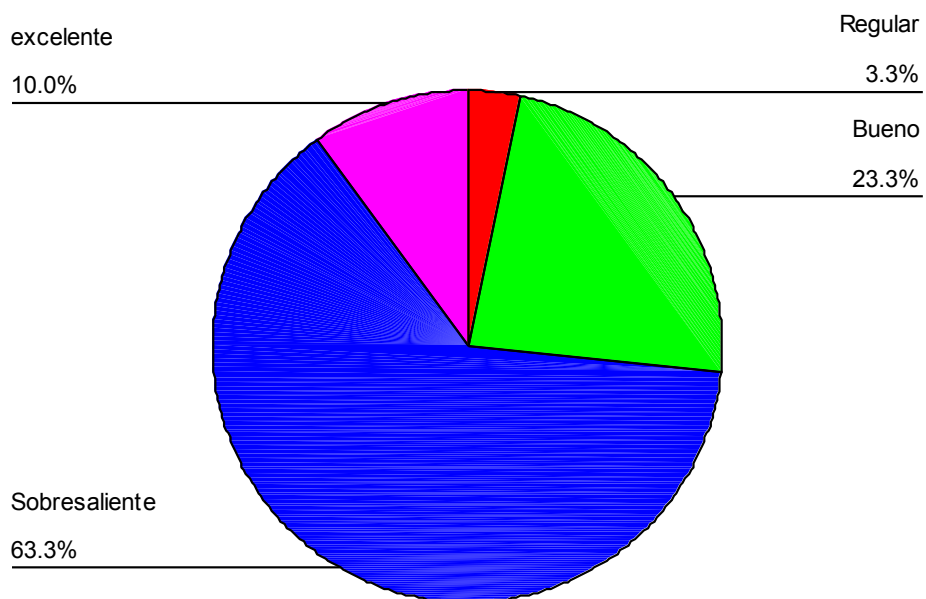


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 75. Servicio integral Cabrera & Asociados S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	3.3	3.3	3.3
	Bueno	7	23.3	23.3	26.7
	Sobresaliente	19	63.3	63.3	90.0
	excelente	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Gráfico 19. Servicio integral Cabrera & Asociados S.A.



Anexo J. Formato encuesta de atributos del servicio a Outsourcing Empresarial LTDA.



Sabemos que usted conoce el servicio que ofrece Outsourcing Empresariales Ltda. y es de gran importancia para nosotros saber que piensa de nuestra empresa, es por esto que nos dirigimos a usted.

Por favor dedique unos minutos a contestar cada una de las preguntas que se formulan a continuación y sea muy objetivo en su respuesta.

Califique de 1 a 5 los atributos que se mencionan, en las siguientes preguntas, teniendo en cuenta la experiencia que ha tenido con el servicio prestado por esta empresa.

Siendo:

1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 sobresaliente, 5 excelente.

1. califique de 1 a 5 el Servicio al cliente de la empresa teniendo en cuenta las especificaciones anteriores.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2. Califique de 1 a 5 el Precio de los servicios de Outsourcing Empresarial

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3. Califique de 1 a 5 el Talento humano (experiencia del personal) de la compañía, según sus vivencias con la empresa

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4. Califique de 1 a 5 el Servicio pos venta prestado por la compañía, después de haberle prestado el servicio

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

5. Califique de 1 a 5 el Nivel tecnológico que posee Outsourcing Empresarial, tanto en infraestructura como en implementación de software

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6. Califique de 1 a 5 la Variedad de servicios que existen dentro de la compañía

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7. califique de 1 a 5 el Servicio integral de la empresa, si dentro de la misma compañía se puede encontrar diversidad de servicios, los cuales se pueden fusionar para ofrecer un solo servicio global

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Se le agradece el tiempo empleado en contestar esta encuesta, la cual va a ser de mucha utilidad para el crecimiento de la compañía.

Anexo K. Tabulación y Graficas encuesta realizada a Outsourcing Empresariales Ltda.

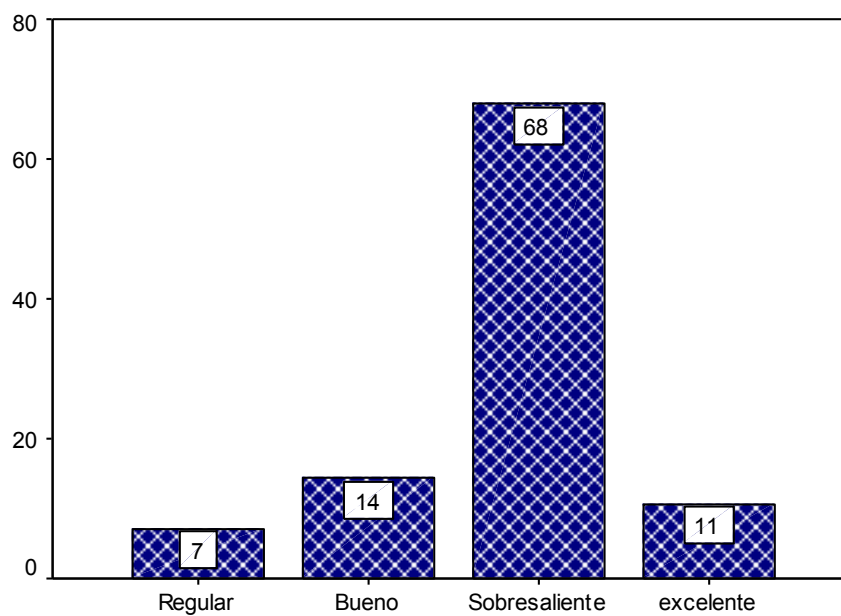
Encuesta Outsourcing Empresariales

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 76. Servicio al cliente Outsourcing Empresariales Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	7.1	7.1	7.1
	Bueno	4	14.3	14.3	21.4
	Sobresaliente	19	67.9	67.9	89.3
	excelente	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Gráfico 20. Servicio al cliente Outsourcing Empresariales Ltda.



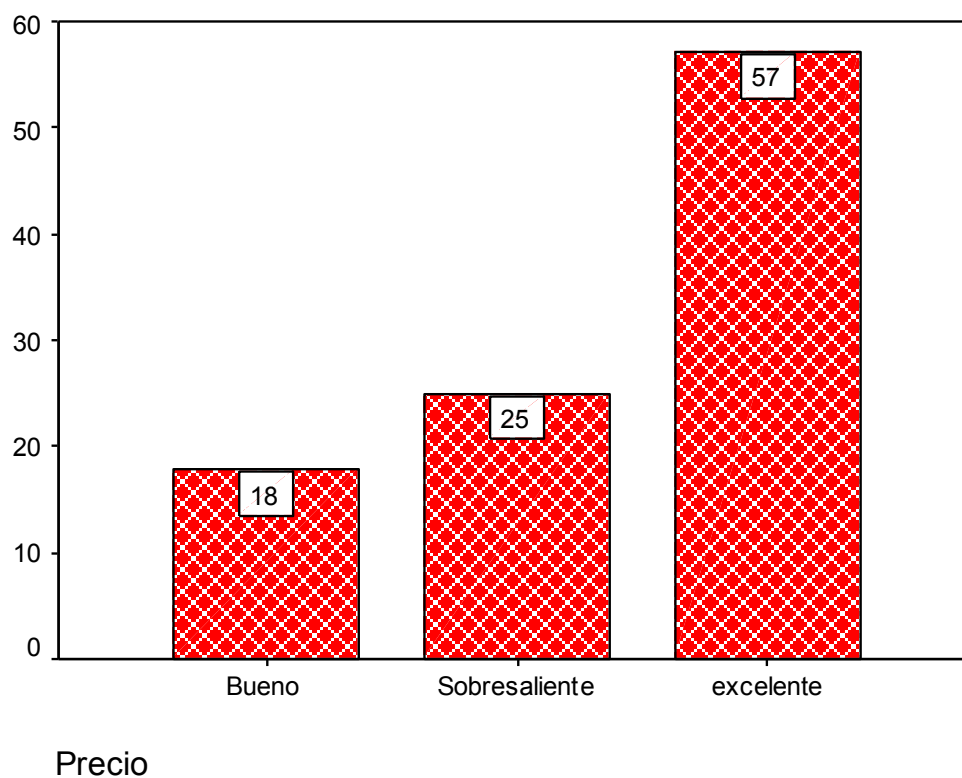
Servicio al cliente

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 77. Precio Outsourcing Empresariales Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	5	17.9	17.9	17.9
	Sobresaliente	7	25.0	25.0	42.9
	excelente	16	57.1	57.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Gráfico 21. Precio Outsourcing Empresariales Ltda.

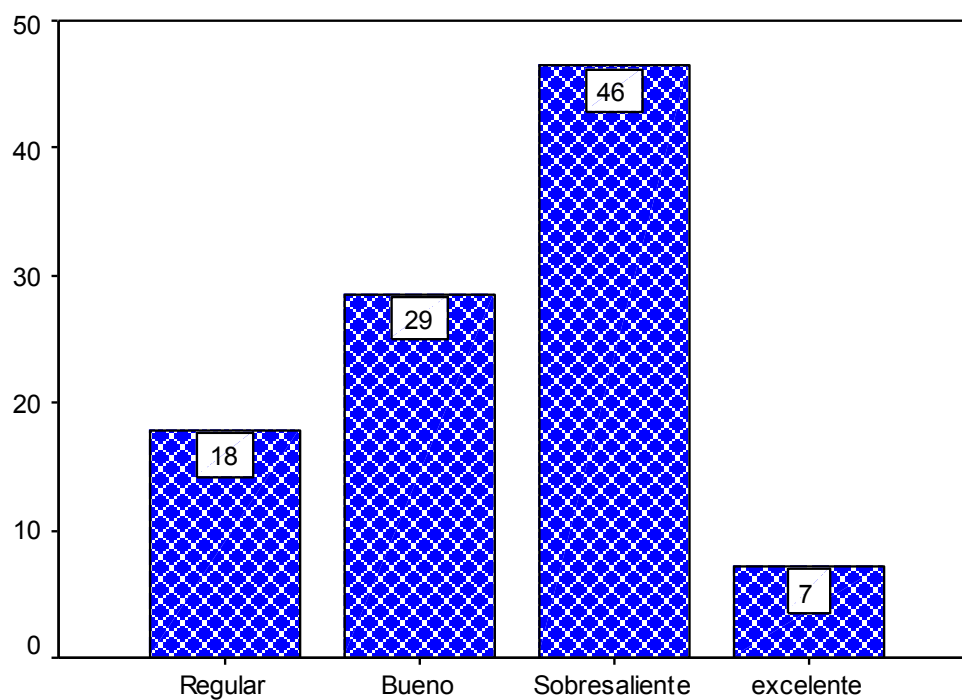


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 78. Talento Humano (experiencia) Outsourcing Empresariales Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	5	17.9	17.9	17.9
	Bueno	8	28.6	28.6	46.4
	Sobresaliente	13	46.4	46.4	92.9
	excelente	2	7.1	7.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Gráfico 22. Talento Humano (experiencia) Outsourcing Empresariales Ltda.



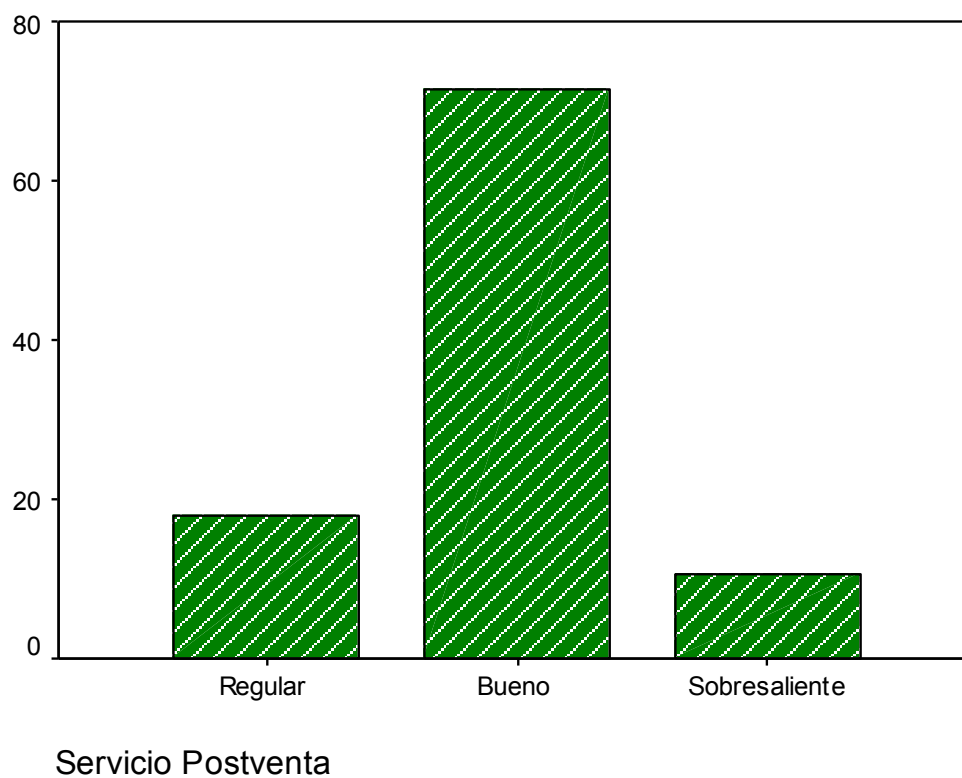
Talento Humano (Experiencia)

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 79. Servicio posventa Outsourcing Empresariales Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	5	17.9	17.9	17.9
	Bueno	20	71.4	71.4	89.3
	Sobresaliente	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Gráfico 23. Servicio posventa Outsourcing Empresariales Ltda.

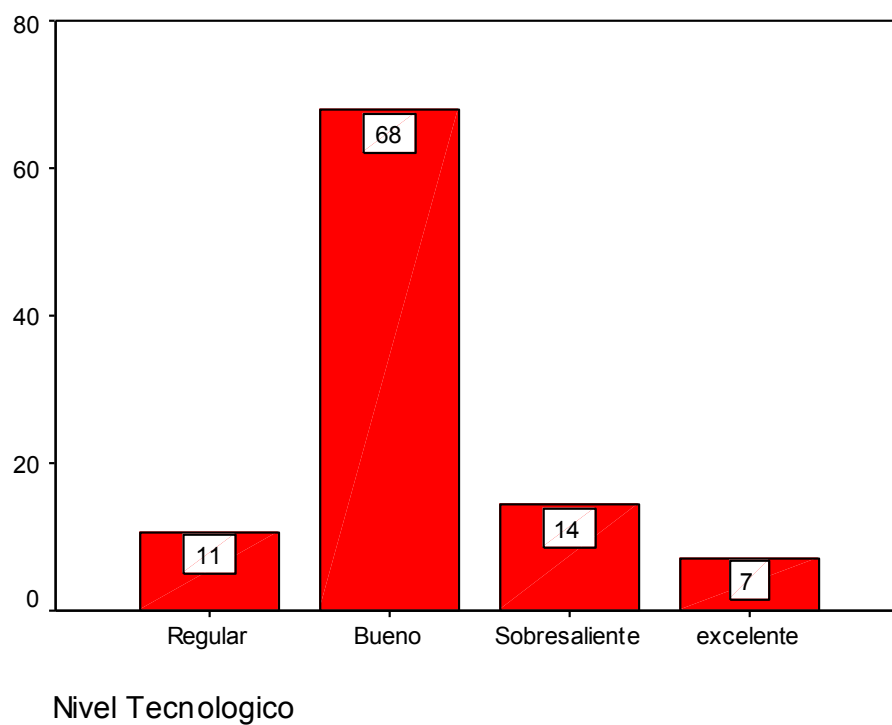


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 80. Nivel Tecnológico Outsourcing Empresariales Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	3	10.7	10.7	10.7
	Bueno	19	67.9	67.9	78.6
	Sobresaliente	4	14.3	14.3	92.9
	excelente	2	7.1	7.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Gráfico 24. Nivel Tecnológico Outsourcing Empresariales Ltda.

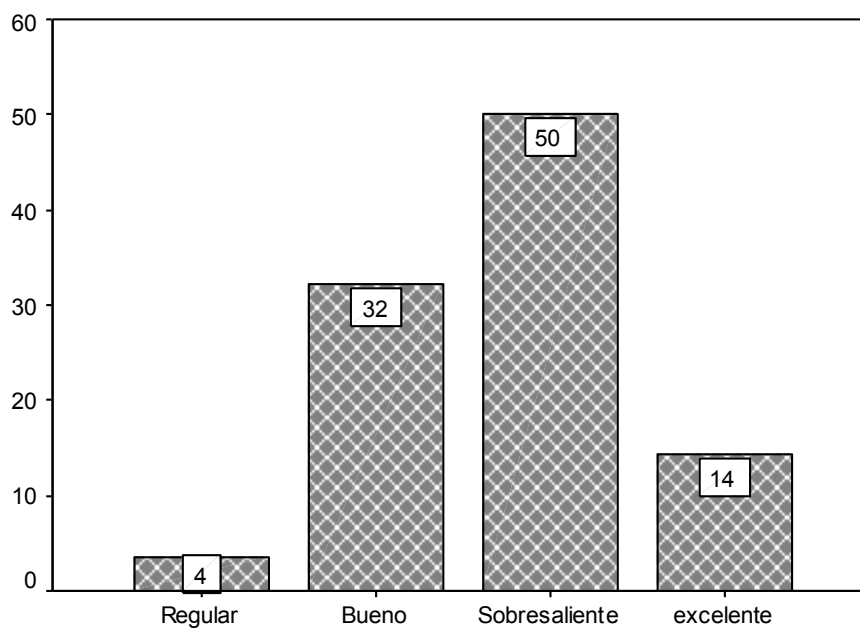


- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente
- 5 → Excelente

Cuadro 81. Variedad de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	3.6	3.6	3.6
	Bueno	9	32.1	32.1	35.7
	Sobresaliente	14	50.0	50.0	85.7
	excelente	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Gráfico 25. Variedad de servicios Outsourcing Empresariales Ltda.



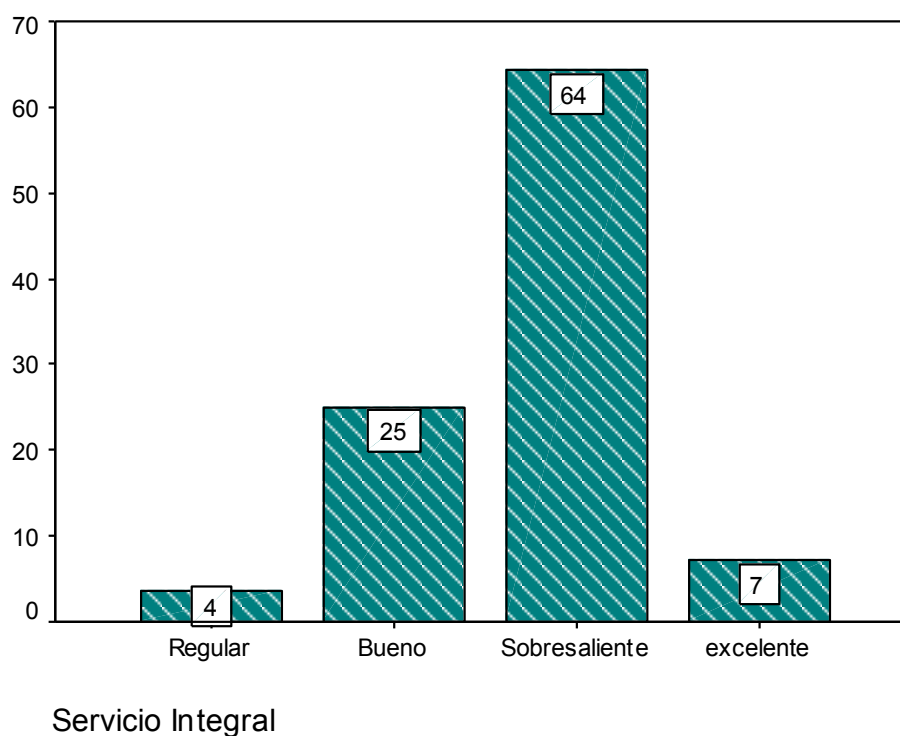
Variedad de servicios

- 1 → Malo
- 2 → Regular
- 3 → Bueno
- 4 → Sobresaliente

Cuadro 82. Servicio integral Outsourcing Empresariales Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	3.6	3.6	3.6
	Bueno	7	25.0	25.0	28.6
	Sobresaliente	18	64.3	64.3	92.9
	excelente	2	7.1	7.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Gráfico 26. Servicio integral Outsourcing Empresariales Ltda.



Anexo L. Competencia de Ecosistemas Empresariales en Cali

La principal competencia de Ecosistemas Empresariales S.C.S., son las compañías: Cabrera y Asociados S.A., Outsourcing Empresarial Ltda. y BKR Auditores y Consultores Externos.

Para un mejor análisis de la competencia (186 empresas en Cali) se extrajeron las principales organizaciones registradas en el directorio telefónico de la ciudad de Cali, la cual se encuentra desagregada de la siguiente manera:

Tipo de Asesorías		
Asesorías Económicas y Administrativas	Telefono y Direccion	
Asesorías laborales integrales Ltda.	3366730	Crr 43 # 10 – 50 ap. 201
Centro nacional de productiva	6550905	Cll e 67 # 7n – 59
Consugerencia José. M. Castellanos	5562507	Cll 4c # 37-97
ESE E.U estudios socioeconómicos	5560227	Crr 24 d oeste # 6 – 35
Incobra Ltda.	5552686	Cll 9 # 127-90
Programa Más	6604544	Cll 4 # 1n – 10
Asesorías Administrativas		
Adein (Asesorías en comunicación organizacional)	8937305	crr 12 oe # 2- 57
Asesoría Empresarial de Occidente	6678926	cll 7 # 1-46 ofi 101
Asesorías y Consultoría Gady	3967275	crr 59 # 10- 52
Cindefa	6606097	cll 13 # 6- 17 ofi 4
Contabilidad Empresarial	5516529	cll 10 # 56 – 90
Cooperativa de trabajo asociado gestión y desarrollo	5582560	crr 25 # - 65
Diagnostico Empresarial S.A.	5541101	crr 37 # 6-36 ofi 302
Empresarial consultores Ltda.	8831751	qv 4 n # 8n – 37
Erazo y Bermúdez Pioneros Empresariales Ltda.	8893118	crr 8 # 10- 11 ofi 202
Grupo Informático Ltda.	5243757	cll 62 n # 2an – 81
Interventoria & Gestión E.U	8934447	cll 12 oe # 11 - 10
Outsourcing empresarial Ltda.	6606636	cll 19 # 2- 29 ofi 26- 01
Sarasti & CIA. s. en c.	6541165	cll 48n # 4ª- 46
Servicios de Outsourcing Empresarial S.A.	3300478	crr 100 # 11- 80 ofi. 815

Asesorías Tributarias y Contables	Telefono y Direccion
A.B. contadores públicos (asesorías tributarias y financieras)	3333267 calle 18 # 61- 29
Activo Sistemas Asesores Ltda.	4394055 carrera 1 # 6 a – 30 of. 17 p- 2
Alianza empresarial	680 6888 av 3 n # 8n- 24
Aristizabal Salazar Mariela	6603957 av 3 n # 8n – 24 ofi. 502
Asesores auditores S.A.	8804443 calle 8 # 3-14 ofi. 1504
Asesoría Integral	6681015 av 5 b# 20-52 l. 110
Asesorías Financieras Contables y Tributarias	8960098 crr 9 # 11- 50 of. 426
Barbosa Victoria Eugenia – A. Group	6532137 cll 61 a # 2bn- 17
Buchelli Omar Francisco (Auditoria y planeación tributaria)	6815085 cll 6 # 2n – 36 ofi. 518
Centro asesor Ltda.	6600527 calle 18 # 3n- 24 ofi. 204
Consis contabilidad sistematizada	515 07 95 cll 12 # 5-42 Jamundí
Contabilidad Empresarial (outsourcing y asesorías)	5516529 cll 10# 56-90
Contadores Asociados	33682094 cll 12 b # 39-39
Corporación Edificando (asesorías y aportes en seguridad social)	8893925 call 11 # 1-07 of. 520
Diamond group IN.C.S.A.	5576809 calle 7 # 26- 97
Disistemas	4491930 calle 56 # 1c- 04
Espinosa Arroyabe Consultores y Asesores S.A.	5542739 carr 25 # 2- 100
Franco Figueroa Asesores Ltda.	4860016 av 3 h # 37n-08
Garzón Rodríguez Margarita María	4487419 carr 12 c # 58-58
Grupo Contable Asesores S.A.	6689912 calle 20 n # 8-22
Grupo Latorre Outsourcing S.A.	8892039 calle 8 # 5-70 ofi. 301
Holguín Auditores Ltda.	6653835 av 2 b 2n# 73 bis n – 59 p- 101
J.J asesores empresariales	6601626 calle 36n # 2an-105
MC asesores contables	6543196 calle 75 bn # 2ª bis- 23
Montes & Consultores Ltda.	514 1074 calle 7 # 38ª – 19
MRD Accountants & Consultants S.A.	6816611 av 2 d # 24n – 163
MSQ Asesorías contables	5546353 carr 44 a # 10- 69 ap. 202
Procesos Contables Wilson Salas	8842025 carr 5 # 10-63 ofi. 717
Prince Water House Coopers	6845500 cll 19 n # 2n-29 p-7
Soporte y Gestión Empresarial	6535184 av 4 # 21- 76 ofi. 203
Velásquez & Asociados asesores y Comercializadores Ltda.	3128524 carr 67 a # 10 – 16 casa 12
Villareal Bermúdez Humberto	882942 carr 3 # 11- 32 ofi. 737
Zuluaga Marín José Hernando	681 2077 calle 25 # 127- 220 kilometro 7 vía Cali Jamundí

Asesorías Financieras	Telefono y Direccion
A & A factoring S.A	6604175 CALLE 24 # 5B – 57
Apoyo & Gestión CF	6672869 av 6 # 17n – 92 ofi. 314
Asdes Ltda.	5534494 carr 46 # 3ª-163
Asesorías Empresarial del Valle E.U.	6813234 calle 23 n # 6an -17 ofi. 409
Asesoría Integral	6681015 av 5b # 20-52 l- 110
Asesorías Financieras y Jurídicas Financal Ltda.	3705369 carr 5 # 59-11
Asesorías Narváez	3161515 crr 83ª # 20-20
Canensio España Gladys Marlene	5578948 crr 23 # 3-24
Comercial Valores	6535959 av 4 # 6-67
Crediautos J Y G	6684573 calle 23 n # 6n-42
Credivalores S.A	6852600 av 5b # 23 dn – 36
Economía y Negocios Ltda.	555 42 17 calle 16ª # 127-200 casa 10
Financiamos S.A.	6605670 calle 25n # 6n – 67
Finangroup S.A	8880554 calle 10 # 4-40 ofi. 1002
Finet	513 3054 calle 6 # 44-108
Gaozzi Ltda.	88891062 calle 11# 1-07 ofi. 625
García Carlos Humberto	8856434 carr 9 # 15-23 ofi. 513 a
GCA Ltda.	653 6900 av 2 n # 7n-55 ofi. 516
Gestión Financiera y consultoría S.A.	6677035 calle 25 # 5n- 57 ofi. 323
Enrique Arias & Asociados Ltda.	8882488 calle 8n # 2n- 35 ofi. 523
I.B Group Finanzas Internacionales Ltda.	6534617 calle 19n # 2-29 ofi. 3803
Asesorías en Procesamiento de Datos	
Snovasoft le asesoramos sistemas Ltda.	Cali: cra 30 # 9-68 tel.: 514 64 04
Rocesos y Tecnología S.A.	tel.: 6618020 dirección av 6 an # 25 n 22 ofi 601
R.D Casa de software Ltda.	tel. 3305423 dir crr 66 # 12- 56
R-Fast	Tel: 6840676 direct cll 17n# 4n-29 of 503
S&T Soluciones y Tecnología Ltda.	tel. 6819552 calle 36 a # 3c-20
Parquesoft (sain open)	tel. 4852040 av 5ª # 24n- 73
SIESA (sistemas de información empresarial S.A)	tel. 6534343 av 3ª n # 26 n- 83
Sitma Ltda.	tel. 8836605 crr 4 # 11- 33 ofi 503
Softland	tel. 6680680 cll 26 norte # 4n -25
Soin	tel. 5584434 crr 22ª oeste # 7ª -48
Solucion efectiva empresarial	tel. 8891943 cll 11 # 1- 07
Solutions & technology	Tel 3251325 diag 23 # 10- 114
SPC Solutions	Tel. 8800473 crr 5 #10 – 63
Talumm Smart Business	Tel. 4333413
Siigo (soluciones empresariales)	Tel. 5535583 av Roosevelt # 39- 46

Anexo M. Planeación científica de Mercadotecnia

Información básica de mercadotecnia



Plan de mercadotecnia

